

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII

PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII merupakan perusahaan Perseroan Terbatas yang tunduk sepenuhnya pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dengan kepemilikan pemegang saham 90% PTPN VIII (Persero) dan 10% Negara Republik Indonesia. Perusahaan ini bergerak di sektor Agribisnis dan Agroindustri dengan kegiatan usaha meliputi budidaya, persiapan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, pengolahan dan penjualan komoditas perkebunan, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan.

Nilai luhur PTPN VIII yaitu WALAGRI JATI UTAMA yang mengandung makna sehat lahir bathin, penuh kesempurnaan, dan penuh semangat. Memiliki jati diri atau kepribadian yang unggul. Nomor satu, fokus dan pusat perhatian. Adapun *Corporate Culture* perusahaan yaitu menanamkan sikap jujur, tulus dan berkomitmen menumbuhkembangkan budaya kerja lebih bermartabat dan berorientasi pada kepentingan perusahaan.

Visi PTPN VIII yaitu menjadi perusahaan agribisnis terkemuka dan terpercaya, mengutamakan kepuasan pelanggan dan kepedulian lingkungan dengan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Adapun misinya yaitu: (1) menghasilkan produk bermutu dan ramah lingkungan yang dibutuhkan oleh pasar dan mempunyai nilai tambah tinggi; (2) mengelola perusahaan dengan menerapkan *good governance* dan *strong leadership*, memposisikan sumber daya manusia sebagai mitra utama, serta mengedepankan kesejahteraan karyawan melalui kesehatan perusahaan; (3) mengoptimalkan seluruh sumber daya untuk dapat meraih peluang-peluang pengembangan bisnis, secara mandiri maupun

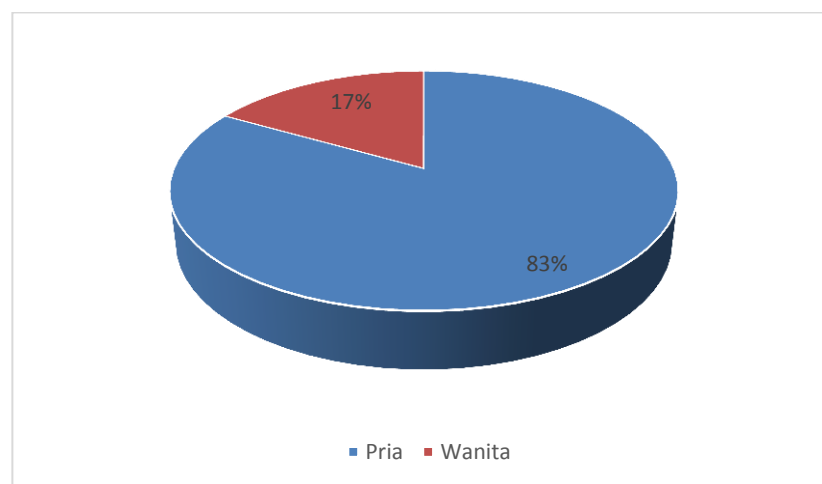
bersama-sama mitra strategis; dan (4) mengedepankan *corporate social responsibility* seiring dengan kemajuan perusahaan.

4.1.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh efektivitas kepemimpinan stratejik dan efektivitas Penciptaan pengetahuan terhadap tingkat perilaku inovatif serta implikasinya terhadap tingkat kinerja karyawan. Objek penelitian yaitu kepemimpinan stratejik dan penciptaan pengetahuan yang merupakan bebas/eksogen (*independent/eksogen variable*). Sedangkan perilaku inovatif dan kinerja karyawan merupakan variabel terikat/endogen (*dependent/endogen variable*). Subjek penelitian yaitu karyawan PTPN VIII.

4.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan untuk memberikan gambaran tentang perbandingan jumlah pria dan wanita dari karyawan PTPN VIII yang dijadikan responden dalam penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

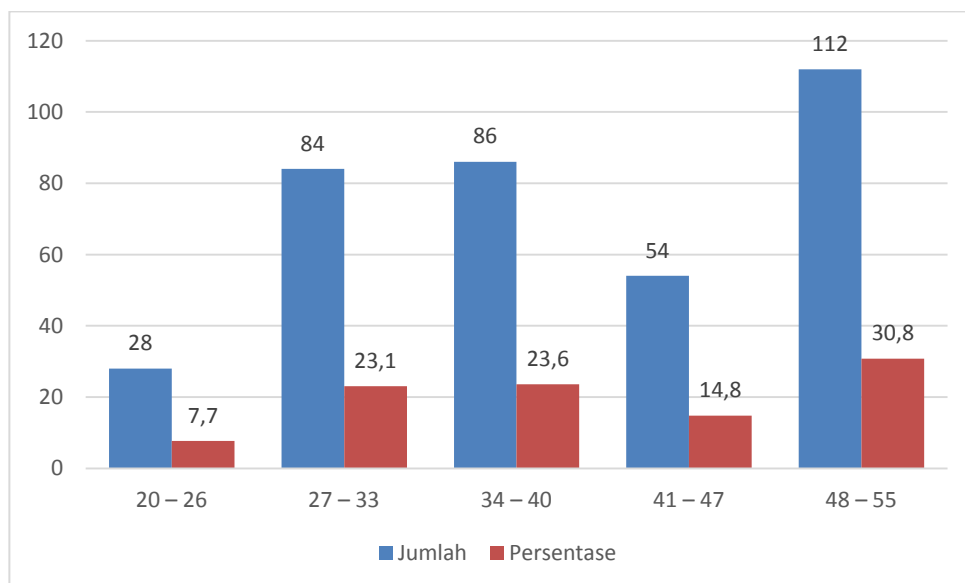
DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan gambar di atas, jumlah terbanyak adalah karyawan pria sebanyak 83%. Sedangkan jumlah karyawan wanita sebanyak 17%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN VIII merupakan perusahaan manufaktur yang didominasi pria dalam pelaksanaan operasionalnya.

4.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan untuk memberikan gambaran tentang komposisi usia karyawan PTPN VIII yang dijadikan responden dalam penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia karyawan disajikan dalam gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar di atas, jumlah terbanyak karyawan berada pada usia 48-55 tahun sebanyak 30,8%. Sedangkan jumlah paling sedikit karyawan berada pada usia 20-26 tahun sebanyak 7,7%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTPN VIII didominasi pria pada usia 48-55 tahun dalam pelaksanaan operasionalnya.

Yana Setiawan, 2018

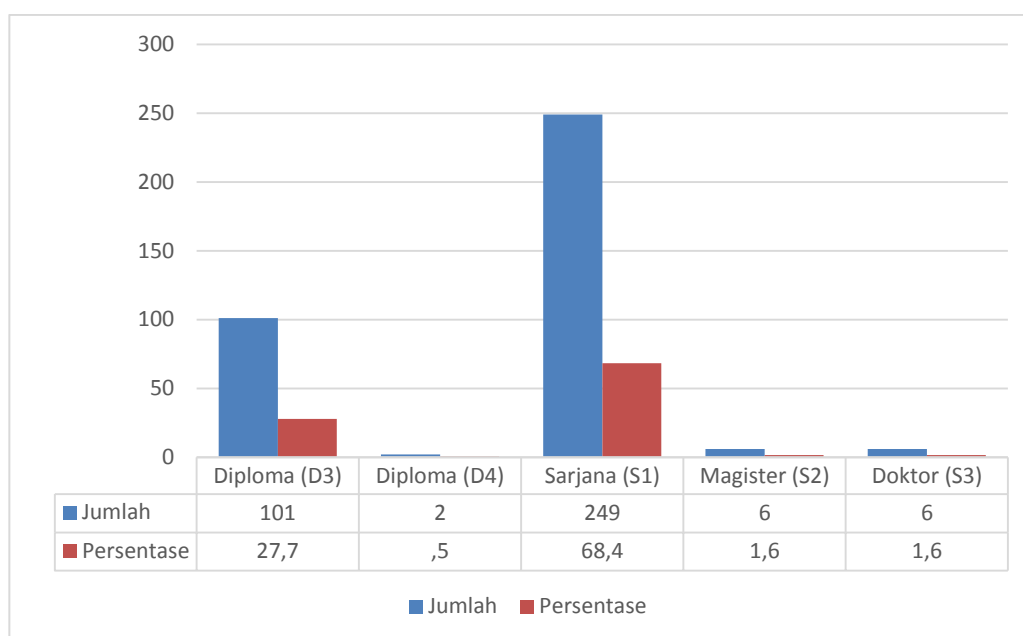
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir disajikan untuk memberikan gambaran tentang komposisi jenjang pendidikan terakhir karyawan PTPN VIII yang dijadikan responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Berdasarkan gambar di atas, jumlah terbanyak karyawan berada pada jenjang pendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 68,4%. Sedangkan paling sedikit karyawan berada pada jenjang pendidikan terakhir Magister (S2) sebanyak 1,6% dan Doktor (S3) sebanyak 1,6%.

4.1.3 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Strategik, Efektivitas Penciptaan Pengetahuan, Tingkat Perilaku Inovatif, dan Tingkat Kinerja Karyawan PTPN VIII

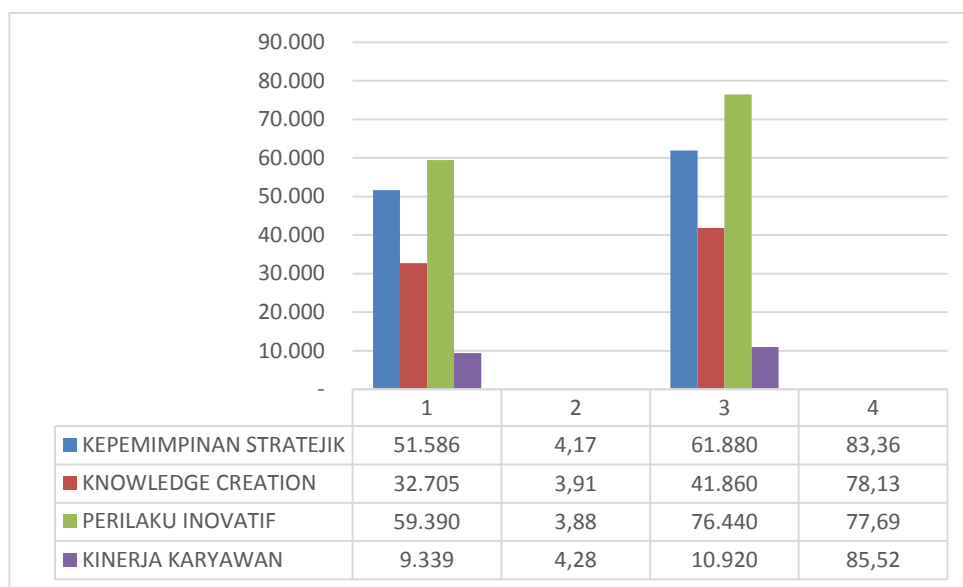
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Deskripsi gambaran tentang variabel, diperoleh berdasarkan skor tanggapan karyawan terhadap setiap variabel. Gambaran skor tanggapan karyawan terhadap setiap variabel disajikan dalam gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.4 Rekapitulasi Gambaran Kepemimpinan Strategik

Berdasarkan gambar di atas, variabel tingkat perilaku inovatif mendapatkan skor tertinggi yaitu sebesar 59.390 atau 77,69% dibandingkan skor ideal yaitu 76.440 untuk 42 item pertanyaan. Tingkat kinerja karyawan mendapatkan skor terendah yaitu sebesar 9.339 atau 85,52% dibandingkan skor ideal yaitu 10.920 untuk 6 pertanyaan. Hal ini membuktikan bahwa perilaku inovatif merupakan hal yang penting bagi organisasi. Menurut Nguyen, Phan, & Nguyen (2016) menjelaskan bahwa pentingnya inovasi tidak dapat disangkal. Lebih lanjut menjelaskan bahwa inovasi adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Yuniarsih (2017:6) dinyatakan bahwa mengapa individu ada yang mampu berkinerja unggul dan berkinerja rendah,

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

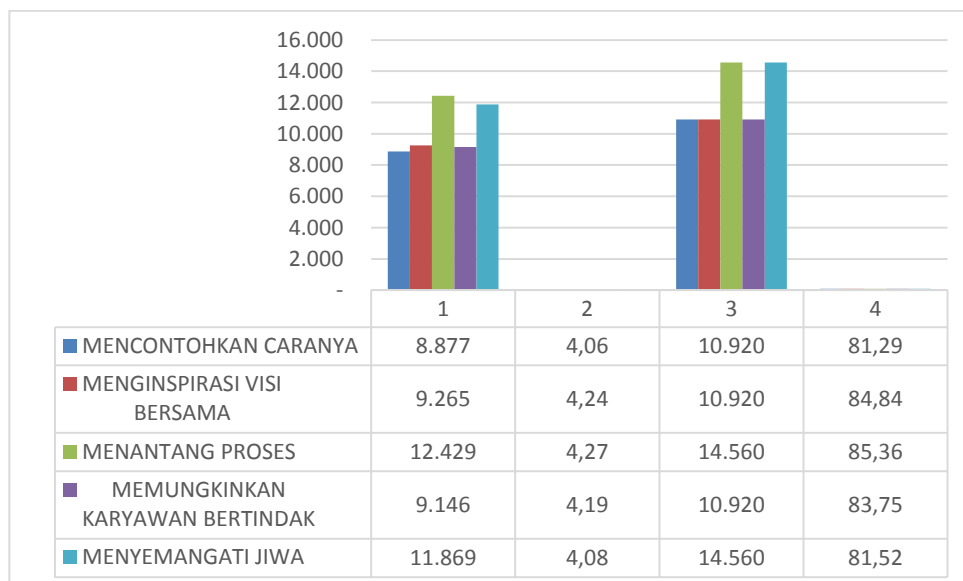
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

sementara pada para individu lainnya memiliki kinerja rendah diakibatkan oleh aspek personal dan aspek situasi.

4.1.3.1 Gambaran Tentang Efektivitas Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik yaitu: (1) kepemimpinan yang dikembangkan untuk berpikir dan mampu mengantisipasi masa depan, berpikir secara strategis, peka dan memulai merespons perubahan agar dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi di masa yang akan datang; (2) kemampuan untuk mempertimbangkan dan mengantisipasi lingkungan internal dan eksternal untuk mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan sumber daya organisasi untuk membuat perubahan strategi dalam perspektif jangka panjang dalam rangka memandu organisasi (Daft, 2011:350; Ireland, Hoskisson dan Hit, 2011:308; Bateman dan Snell, 2011:421; Nahavandi, 2015:234; Kouzes dan Fosner, 2002:22).

Efektivitas kepemimpinan strategik terdiri dari lima indikator antara lain: (1) mencontohkan caranya, (2) menginspirasi visi bersama, (3) menantang proses, (4) memungkinkan orang lain bertindak, dan (5) menyemangati jiwa. Deskripsi skor variabel efektivitas kepemimpinan strategik disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

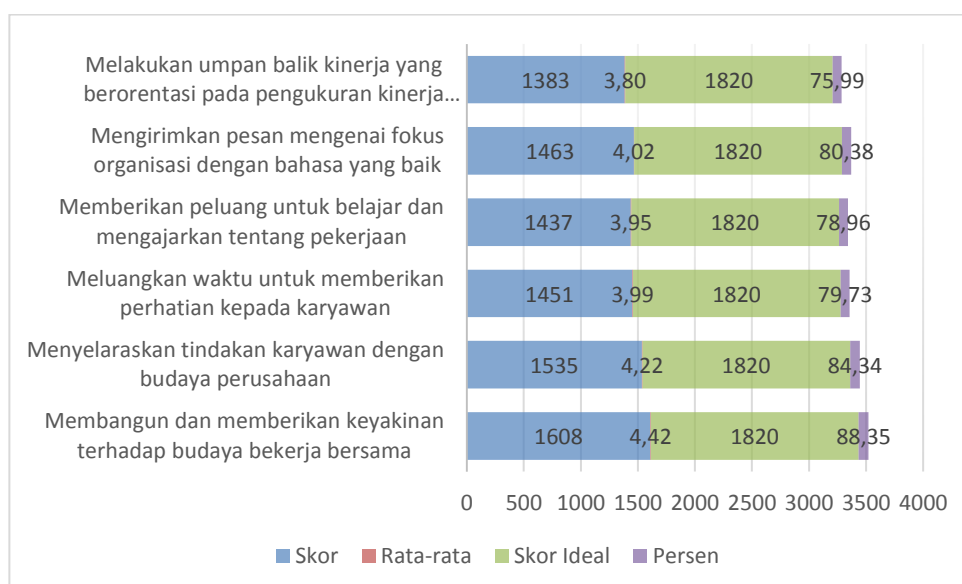
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Gambar 4.5 Efektivitas Kepemimpinan Strategik

Berdasarkan gambar di atas, indikator *menantang proses* mendapatkan skor tertinggi yaitu sebesar 12.492 atau 85,36% dibandingkan skor ideal 14.560 untuk 6 pertanyaan yang berada pada daerah setuju. Indikator *mencontohkan caranya* mendapatkan skor terendah yaitu 8.877 atau 81,29% dibandingkan skor ideal 10.920 untuk 6 pertanyaan yang berada pada daerah setuju. Adapun rincian rekapitulasi gambaran kepemimpinan strategik secara detail dapat dilihat pada lampiran.

4.1.3.1.1 Gambaran Kepemimpinan Strategik pada Indikator *Mencontohkan Caranya*

Mencontohkan caranya yaitu pemimpin menjadi model perilaku dalam memberikan keteladanan, memegang teguh komitmen, memahami prinsip dan operasional organisasi (Kozues & Fosner, 2004). Deskripsi skor variabel efektivitas kepemimpinan strategik pada indikator *mencontohkan caranya* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.6 Kepemimpinan Strategik Pada Indikator *Mencontohkan Caranya*

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

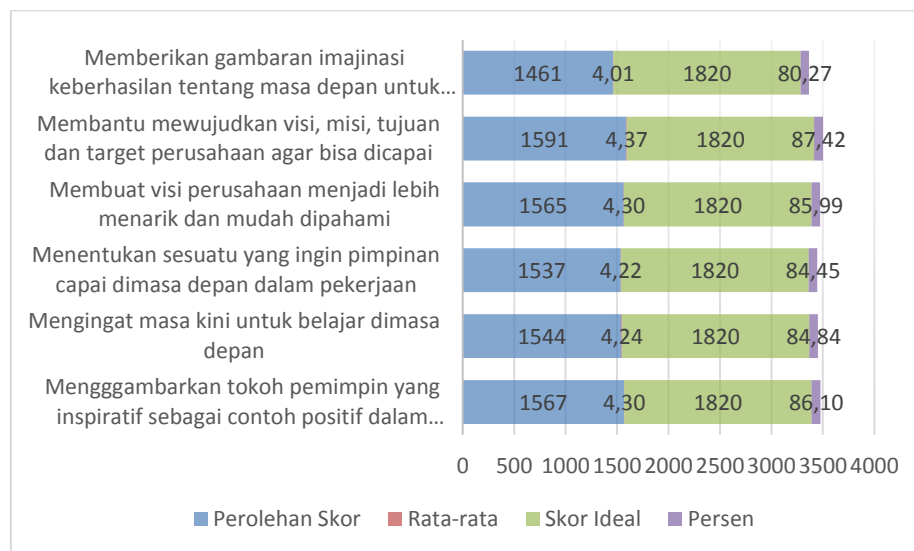
DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan membangun dan memberikan keyakinan terhadap budaya bekerja bersama mendapatkan skor tertinggi sebesar 1608 atau 85,35% dibandingkan skor ideal 1820 untuk 6 pertanyaan yang berada pada daerah setuju. Pernyataan melakukan umpan balik kinerja yang berorientasi pada pengukuran kinerja mendapatkan skor terendah 1383 atau 75,99% dibandingkan skor ideal 1820 untuk 6 pertanyaan yang berada pada daerah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa membangun budaya bekerja bersama merupakan faktor yang penting bagi organisasi. Hal ini sejalan seperti yang diungkapkan Hosmer (1982) bahwa kepemimpinan memiliki ciri-ciri yang membedakan dalam kemampuan untuk menggunakan hubungan kekuasaan di antara subkelompok organisasi. Subkelompok tersebut membentuk kerjasama yang dapat menjalankan kewenangannya untuk terus berkontribusi kepada organisasi agar berada pada posisi kompetitif dan kinerja tinggi pada perusahaan. Rincian gambaran efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *mencontohkan caranya* secara rinci dapat dilihat pada lampiran.

4.1.3.2 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Menginspirasi Visi Bersama*

Menginspirasi visi bersama yaitu pemimpin memberikan gambaran visi masa depan yang mendorong kemajuan bagi organisasi dan menciptakan inovasi (Kozues dan Fosner, 2004). Deskripsi skor variabel efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *menginspirasi visi bersama* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

**Gambar 4.7 Kepemimpinan Strategik
Pada Indikator Menginspirasi Visi Bersama**

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *membantu mewujudkan visi, misi, tujuan, dan target perusahaan agar bisa dicapai* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1591 atau 87,42% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *memberikan gambaran imajinasi keberhasilan tentang masa depan untuk mendorong kemajuan dalam bekerja* mendapatkan skor terendah sebesar 1461 atau 80,27% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategik terus mendorong agar individu mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan terget perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Alalfy (2014) yang menjelaskan bahwa aspek yang paling penting dari kepemimpinan strategik yaitu nilai bersama dan visi yang jelas, yang keduanya memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan dan pengambilan risiko secara rasional. Imajinasi keberhasilan tentang masa depan yang mendorong kemajuan dapat diwujudkan jika setiap pemimpin mampu memahami visi keberhasilan yang masa depan. Seperti yang diungkapkan oleh Aslan, Diken, dan Şendogdu (2011) bahwa dimensi penting dari kepemimpinan strategis, yaitu kepemimpinan visioner, yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visinya tentang masa depan organisasi atau unit di masa depan untuk organisasi yang didefinisikan dengan jelas, nyata,

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

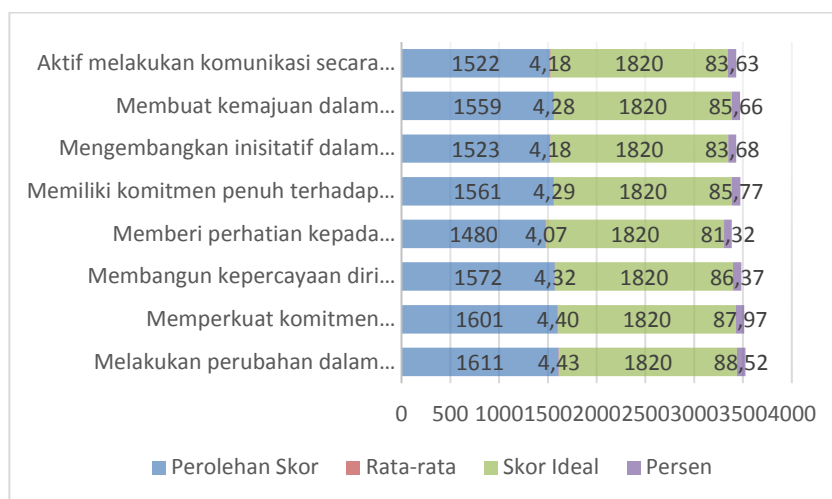
DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dapat diandalkan, dan menarik bagi organisasi. Rincian gambaran efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *menginspirasi visi bersama* disajikan pada lampiran.

4.1.3.3 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Menantang Proses*

Menantang proses yaitu pemimpin memainkan peranan dalam memberikan tantangan dalam proses sistem kerja baru, merealisasikan produk baru, dan jasa baru (Kozues dan Fosner, 2004). Deskripsi skor variabel efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator menantang proses disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.8 Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Menantang Proses*

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *melakukan perubahan dalam pekerjaan ke arah lebih baik untuk mendorong kemajuan dan peningkatan kinerja* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1611 atau 88,52% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *memberi perhatian kepada karyawan dalam mengendalikan situasi yang penuh tantangan* mendapatkan skor terendah sebesar 1480 atau 81,32% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin stratejik terus berupaya melakukan perubahan ke arah lebih baik bagi organisasi. Seperti yang diungkapkan Aslan et al (2011) menjelaskan bahwa

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

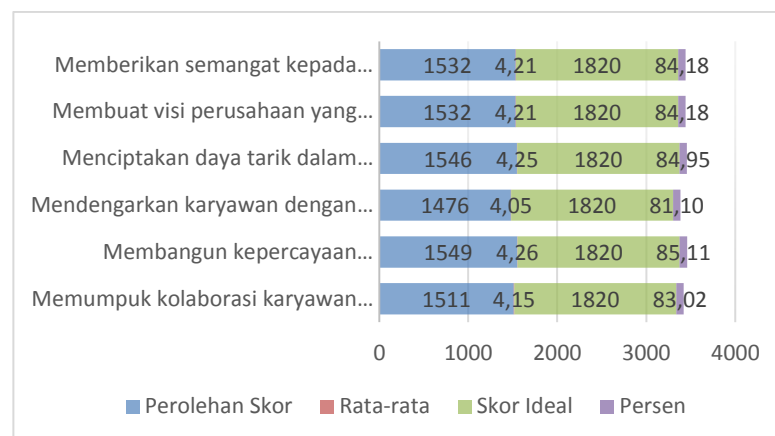
DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kepemimpinan strategis adalah kemampuan melihat masa depan, menentukan visi, memberikan fleksibilitas, dan memperkuat staf dalam kondisi lingkungan yang berubah untuk memulai perubahan strategis. Rincian gambaran efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *menantang proses* disajikan pada lampiran.

4.1.3.4 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Memungkinkan Karyawan Bertindak*

Memungkinkan karyawan bertindak yaitu pemimpin melakukan usaha secara bersama-sama, memupuk kolaborasi, membangun kepercayaan agar karyawan melakukan pekerjaan dengan baik (Kozues & Fosner, 2004). Deskripsi skor variabel efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *memungkinkan karyawan bertindak* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.9 Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Memungkinkan Karyawan Bertindak*

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *membangun kepercayaan karyawan dalam pekerjaan dalam indikator memungkinkan karyawan bertindak* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1549 atau 85,11% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *mendengarkan karyawan dengan cermat tentang pekerjaan* mendapatkan skor terendah sebesar 1476 atau 81,10% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin berupaya membangun kepercayaan karyawan agar karyawan memiliki motivasi yang tinggi

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

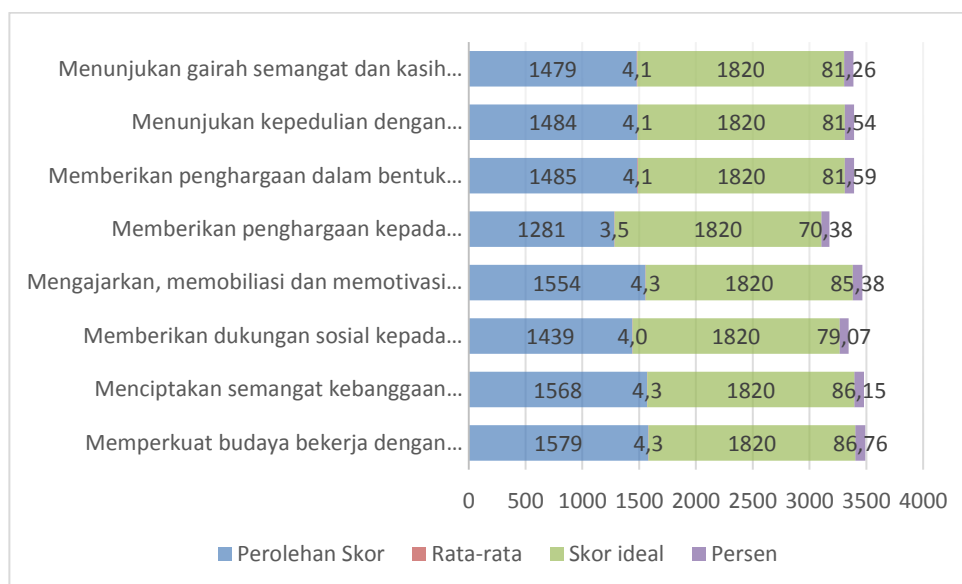
DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

untuk mencapai kinerja terbaik. Seperti yang diungkapkan Tobing (2007:139) bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi yaitu merumuskan visi, keterlibatan langsung, dan memberikan dukungan dan advokasi. Rincian gambaran efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *memungkinkan karyawan bertindak* disajikan pada lampiran.

4.1.3.5 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Menyemangati Jiwa*

Menyemangati jiwa yaitu pemimpin peduli terhadap pengikutnya dengan terus memberikan semangat untuk maju (Kozues & Fosner, 2004). Deskripsi skor variabel efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *menyemangati jiwa* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.10 Kepemimpinan Stratejik pada Indikator *Menyemangati Jiwa*

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *memperkuat budaya bekerja dengan orientasi berhasil bersama* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1579 atau 86,76% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi yang dicapai dengan menjadwalkan secara rutin pada pertemuan perusahaan* mendapatkan skor terendah sebesar 1281

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

atau 70,38% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Rincian gambaran efektivitas kepemimpinan stratejik pada indikator *menyemangati jiwa* disajikan pada lampiran.

4.1.3.6 Rekapitulasi Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Stratejik

Secara keseluruhan gambaran efektivitas kepemimpinan stratejik terdiri dari 5 indikator yaitu mencontohkan caranya, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan karyawan bertindak, dan menyemangati jiwa.

Deskripsi skor diperoleh dari rekapitulasi data. Nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria skor standar yang didapat melalui perhitungan skor ideal dan skor terkecil, sehingga melalui skor standar tersebut dapat diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel (X1). Hal tersebut diperoleh melalui rumus Sugiyono (2018:168-171) dengan tahapan sebagai berikut.

- 1) Mencari skor ideal elemen kepemimpinan stratejik:

Skor ideal = skor tertinggi x jumlah butir soal x jumlah anggota

Skor ideal = $5 \times 34 \times 364 = 61.880$

- 2) Mencari skor terendah elemen kepemimpinan stratejik:

Skor terendah = skor terendah x jumlah butir item x jumlah anggota

Skor terendah = $1 \times 34 \times 364 = 12.376$

- 3) Mencari panjang interval

Panjang interval kelas = (skor ideal – nilai minimum) : banyak interval

Panjang interval kelas = $(61.880 - 12.376) : 5 = 10.483$

- 4) Mencari persentase skor

Persentase skor = (total skor : nilai maksimum) x 100%

Persentase skor = $(51.586 : 61.880) \times 100\% = 83,36\%$

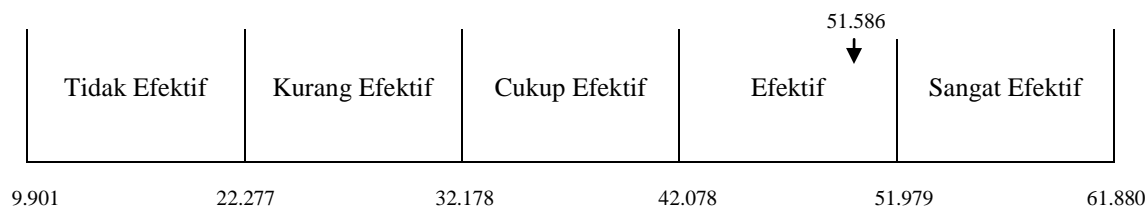
Skor ideal variabel efektivitas kepemimpinan stratejik untuk 34 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada efektivitas kepemimpinan stratejik adalah 51.586 atau 83,36%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.11 Garis Kontinum Variabel Kepemimpinan Strategik

Berdasarkan gambar di atas, variabel efektivitas kepemimpinan strategik mendapatkan perolehan skor sebesar 51.586 atau 83,36%, sesuai dengan data penelitian termasuk dalam kategori efektif. Nilai tersebut menggambarkan sebagian besar karyawan menanggapi bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dari sebuah organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Alalfy (2014) pemimpin strategik perlu memiliki pengetahuan yang memadai, keterampilan, dan pengalaman kepemimpinan organisasi untuk mengelola kompleksitas. Selain itu, pemimpin strategik menggunakan sumber daya dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani lingkungan yang kompleks dan tidak pasti. Rincian rekapitulasi gambaran variabel efektivitas kepemimpinan strategik disajikan pada lampiran.

4.1.4 Gambaran Efektivitas Penciptaan Pengetahuan

Penciptaan pengetahuan yaitu: (1) teknik, cara, atau pendekatan untuk menciptakan, menyebarkan informasi dan pengetahuan oleh manusia dalam hal ini individu agar terciptanya nilai bagi organisasi; (2) Penciptaan pengetahuan dimulai dengan sosialisasi dan bergerak melalui empat mode konversi pengetahuan yang membentuk spiral yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (Nonaka dan Takeuci, 2004:9).

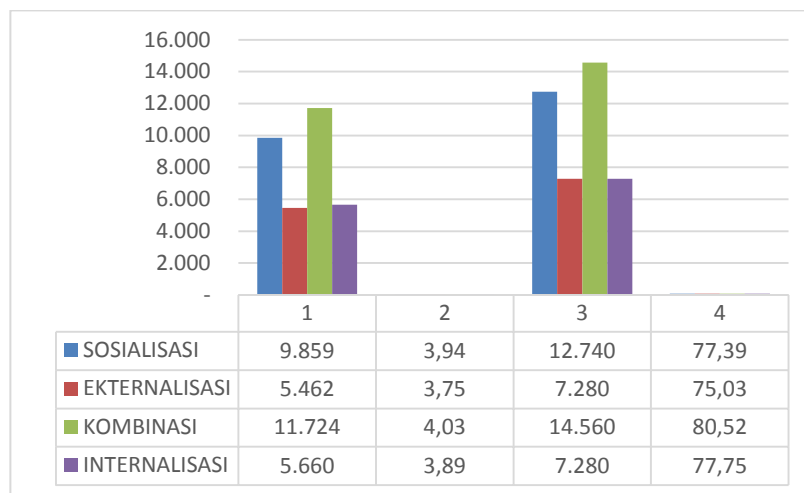
Penciptaan pengetahuan terdiri dari 4 indikator yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Deskripsi skor variabel efektivitas penciptaan pengetahuan disajikan pada gambar berikut.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



(Sumber : Hasil Pengeolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.12 Gambaran Penciptaan Pengetahuan

Berdasarkan gambar di atas, indikator kombinasi mendapatkan skor tertinggi yaitu sebesar 11.492 atau 80,52% dibandingkan skor ideal 14.560 untuk 8 pernyataan yang berada pada daerah setuju. Indikator internalisasi mendapatkan skor terendah yaitu 5.660 atau 77,75% dibandingkan skor ideal 7.280 untuk 8 pernyataan yang berada pada daerah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa faktor utama dalam kombinasi sangat penting dilakukan. Seperti yang diungkapkan oleh Anggraeni et al., (2017) bahwa mengubah ide menjadi bentuk baru dari pengetahuan eksplisit membutuhkan kombinasi pengetahuan dan gagasan yang ada. Selain itu, menurut Peltoniemi & Poutanen (2017) berbagi pengetahuan dan semangat inovatif adalah bagian penting dari proses internalisasi. Rincian rekapitulasi gambaran efektivitas penciptaan pengetahuan disajikan pada lampiran.

4.1.4.1 Gambaran Efektivitas Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Sosialisasi

Sosialisasi yaitu proses berbagi pengalaman atau *sharing* dan menciptakan *tacit knowledge* (pengetahuan yang tidak terlihat) melalui interaksi dan pengalaman langsung (Nonaka dan Takeuchi, 2004:54-63; Tobing, 2007).

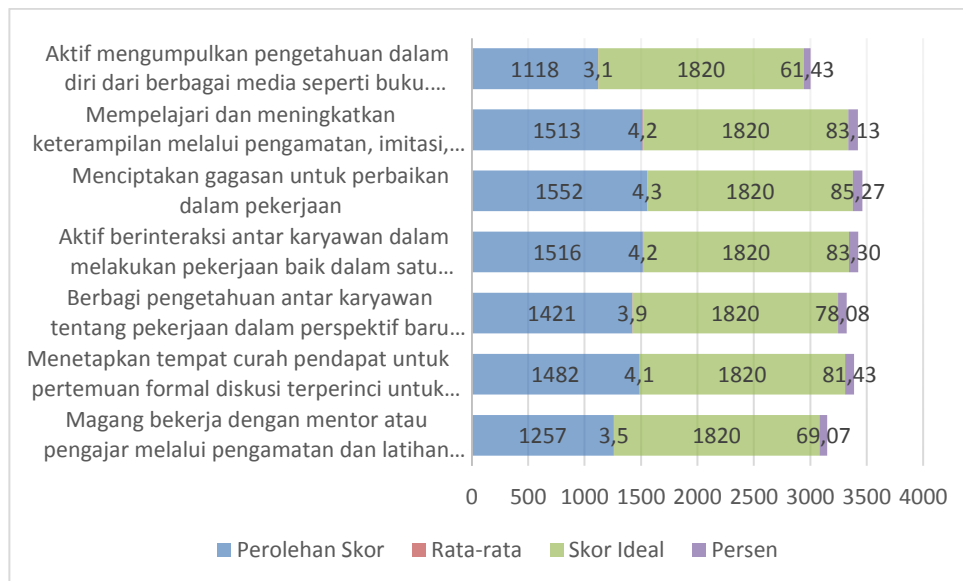
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Deskripsi skor variabel efektivitas penciptaan pengetahuan pada indikator sosialisasi disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.13 Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Sosialisasi

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *menciptakan gagasan untuk perbaikan dalam pekerjaan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1552 atau 85,27% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *aktif mengumpulkan pengetahuan dalam diri dari berbagai media seperti buku, artikel, web, dan blog* mendapatkan skor terendah sebesar 1118 atau 61,43% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan gagasan untuk perbaikan dalam pekerjaan merupakan hal yang penting bagi kegiatan operasional perusahaan. Aktif mengumpulkan pengetahuan dalam diri dari berbagai media seperti buku, artikel, web, dan blog tidak lagi harus diprogramkan oleh perusahaan, akan tetapi harus menjadi kesadaran dan kebiasaan pembelajaran dalam diri individu dalam rangka belajar terus untuk menambah wawasan bagi kemajuan perusahaan. Rincian gambaran efektivitas penciptaan pengetahuan dalam indikator sosialisasi terlampir pada lampiran.

Yana Setiawan, 2018

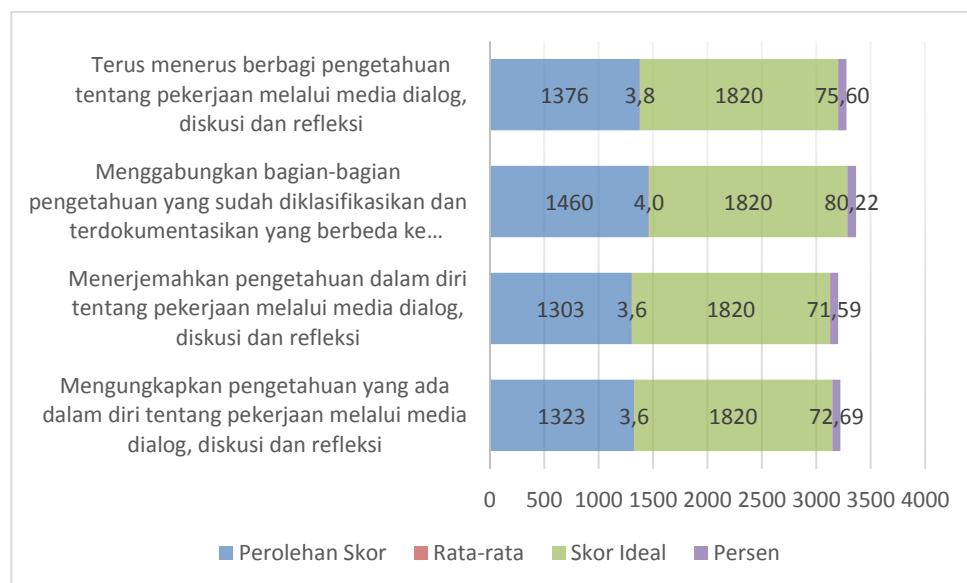
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.1.4.2 Gambaran Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Eksternalisasi

Eksternalisasi yaitu proses mengartikulasikan *tacit knowledge* (pengetahuan yang tidak terlihat) ke dalam konsep *explicit knowledge* (pengetahuan yang terlihat) melalui proses dialog dan refleksi (Nonaka dan Takeuchi, 2004:54-63; Tobing, 2007). Deskripsi skor variabel efektivitas penciptaan pengetahuan pada indikator eksternalisasi disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.14 Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Eksternalisasi

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *menggabungkan bagian-bagian pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan yang berbeda ke dalam pengetahuan baru tentang pekerjaan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1460 atau 80,22% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *menerjemahkan pengetahuan dalam diri tentang pekerjaan melalui media dialog, diskusi dan refleksi* mendapatkan skor terendah sebesar 1303 atau 71,59% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

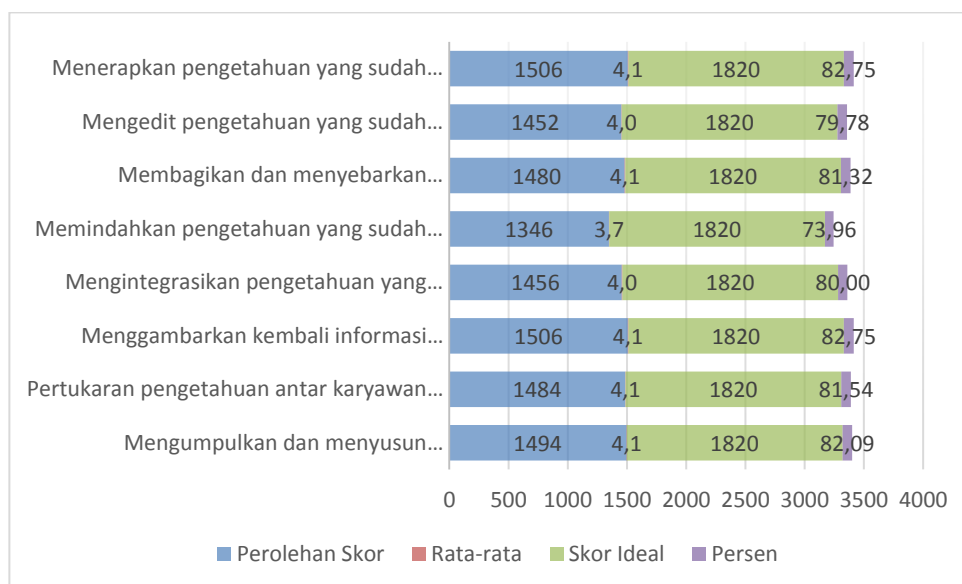
DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menggabungkan bagian-bagian pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan yang berbeda ke dalam pengetahuan baru tentang pekerjaan merupakan inti dari konsep eksternalisasi. Para individu dan kelompok dalam organisasi menggabungkan seluruh pengetahuan dalam organisasi agar menghasilkan pengetahuan baru bagi perusahaan. Selain itu, menerjemahkan pengetahuan dalam diri tentang pekerjaan melalui media dialog, diskusi, dan refleksi harus menjadi karakter dan kesadaran individu dalam kegiatan operasional perusahaan. Rincian gambaran efektivitas penciptaan pengetahuan dalam indikator eksternalisasi disajikan pada lampiran.

4.1.4.3 Gambaran Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Kombinasi

Kombinasi merupakan proses konversi menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi. Pertukaran individu dan menggabungkan pengetahuan melalui media seperti dokumen, pertemuan, percakapan telepon atau jaringan komunikasi komputerisasi. Rekonfigurasi informasi yang ada melalui penyortiran, menambahkan, menggabungkan, dan kategorisasi *explicit knowledge* (pengetahuan yang terlihat) dapat menyebabkan pengetahuan baru (Nonaka dan Takeuchi, 2004:54-63); Tobing, 2007). Deskripsi skor variabel efektivitas penciptaan pengetahuan pada indikator kombinasi disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.15 Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Kombinasi

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *menerapkan pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan tentang pekerjaan ke dalam komunikasi jaringan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1506 atau 82,75% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *memindahkan pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan tentang pekerjaan ke dalam media komunikasi jaringan* mendapatkan skor terendah sebesar 1346 atau 73,96% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa menerapkan pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan tentang pekerjaan ke dalam media komunikasi jaringan merupakan proses perubahan dari data manual kepada data elektronik merupakan bagian penting dari proses perubahan dan pengembangan inovasi pada perusahaan. Selain itu, memindahkan pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan tentang pekerjaan ke dalam media komunikasi jaringan harus bisa secara otomatis dijalankan oleh perusahaan. Rincian efektivitas penciptaan pengetahuan pada indikator kombinasi terlampir pada lampiran.

4.1.4.4 Gambaran Penciptaan Pengetahuan pada Indikator Internalisasi

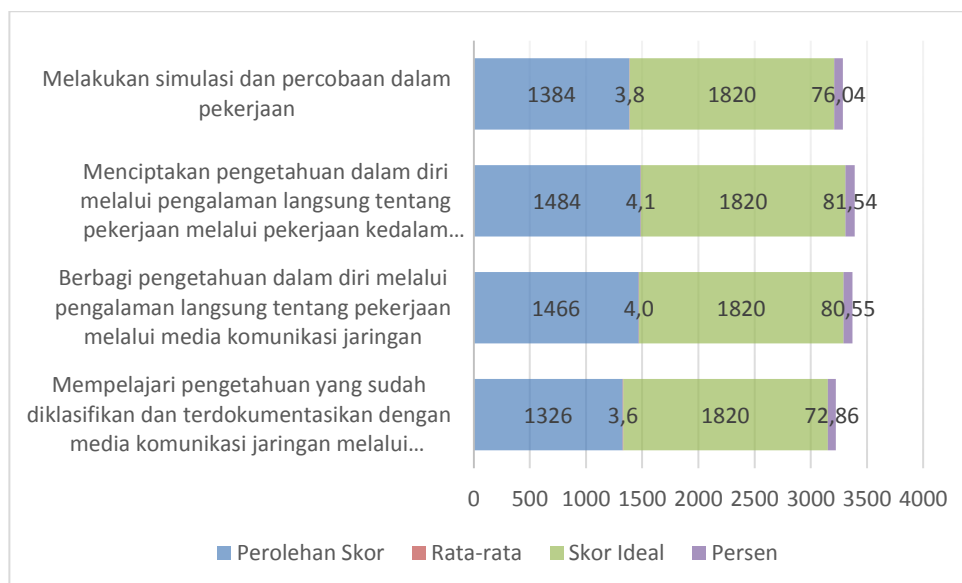
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Internalisasi yaitu proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh individu terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan kepada seluruh individu dalam organisasi (Takeuci, 2004:54-63; Tobing, 2007). Internalisasi menurut Nguyen et al., (2016) merupakan proses individu memperoleh, memahami, menyerap pengetahuan eksplisit dan akhirnya membuatnya menjadi pengetahuan *tacitnya* sendiri. Melalui proses ini, pengetahuan organisasi atau kelompok ditransfer ke individu. Deskripsi skor variabel efektivitas penciptaan pengetahuan pada indikator internalisasi disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.16 Penciptaan Pengetahuan Melalui Indikator Internalisasi

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *menciptakan pengetahuan dalam diri melalui pengalaman langsung tentang pekerjaan melalui pekerjaan ke dalam media komunikasi jaringan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1484 atau 81,54% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *mempelajari pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan dengan media komunikasi jaringan melalui tindakan reflektif* mendapatkan skor terendah sebesar 1326 atau 72,86% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Hal ini menunjukkan bahwa proses

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

penyimpanan pengetahuan dan keterampilan diterjemahkan ke dalam data yang nantinya bisa terdokumentasikan dan dijadikan pembelajaran berikutnya oleh individu lainya di perusahaan. Selain itu mempelajari pengetahuan yang sudah diklasifikasikan dan terdokumentasikan dengan media komunikasi jaringan melalui tindakan reflektif perlu terus didorong oleh perusahaan. Rincian gambaran efektivitas penciptaan pengetahuan dalam indikator internalisasi disajikan pada lampiran.

4.1.4.5 Rekapitulasi Gambaran Efektivitas Penciptaan Pengetahuan

Secara keseluruhan efektivitas penciptaan pengetahuan terdiri dari 4 indikator yaitu indikator sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Deskripsi skor yang didapat diperoleh dari rekapitulasi data. Nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria skor standar yang didapat melalui perhitungan skor ideal dan skor terkecil, sehingga melalui skor standar tersebut dapat diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel (X2). Hal tersebut didapat dengan rumus Sugiyono (2018:168-171) dengan tahapan sebagai berikut.

- 1) Mencari skor ideal elemen penciptaan pengetahuan:

Skor ideal = skor tertinggi x jumlah butir soal x jumlah anggota

$$\text{Skor ideal} = 5 \times 23 \times 364 = 41.860$$

- 2) Mencari skor terendah elemen penciptaan pengetahuan:

Skor terendah = skor terendah x jumlah butir item x jumlah anggota

$$\text{Skor terendah} = 1 \times 23 \times 364 = 8.372$$

- 3) Mencari panjang interval

Panjang interval kelas = (skor ideal – nilai minimum) : banyak interval

$$\text{Panjang interval kelas} = (41.860 - 8.371) : 5 = 6.698$$

- 4) Mencari persentase skor

Persentase skor = (total skor : nilai maksimum) x 100%

$$\text{Persentase skor} = (32.705 : 41.860) \times 100\% = 78,13\%$$

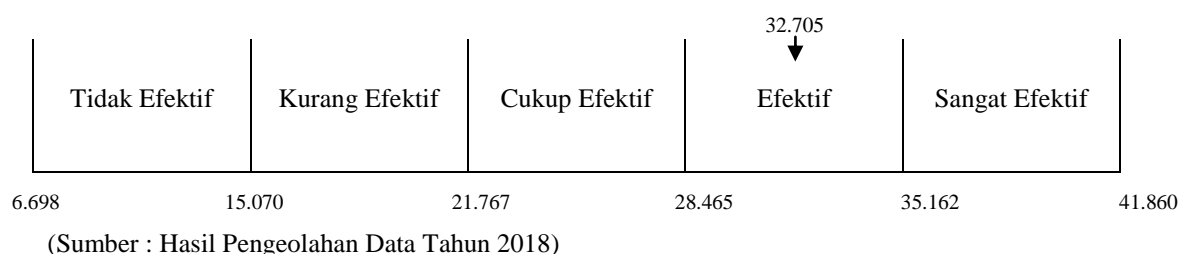
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Skor ideal penciptaan pengetahuan adalah untuk 23 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel penciptaan pengetahuan adalah 32.705 atau 78,13%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.17 Garis Kontinum Efektivitas Penciptaan Pengetahuan

Berdasarkan gambar di atas, variabel efektivitas penciptaan pengetahuan mendapatkan perolehan skor sebesar 32.705 atau 78,13%, sesuai dengan data penelitian termasuk kategori efektif. Nilai tersebut menggambarkan sebagian besar karyawan bahwa penciptaan pengetahuan merupakan salah satu faktor penting dari sebuah organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Alipour, Idris, dan Karimi (2011) bahwa pengetahuan adalah elemen utama perusahaan sehingga dapat berdiri dalam posisi yang kompetitif, dan sarana yang dengannya mereka dapat terus memperluas visi dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Rincian rekapitulasi gambaran variabel efektivitas penciptaan pengetahuan disajikan pada lampiran.

4.1.5 Gambaran Tingkat Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif yaitu: (1) pengembangan, perubahan, kreasi dan implementasi sesuatu yang baru dalam hal proses, prosedur, produk atau jasa; (2) generasi yang mengembangkan perilaku baru dan mengimplementasikan ide-ide baru sehingga menghasilkan sebuah sistem, program, proses produksi, produk atau jasa yang baru; (3) individu memfasilitasi inisiasi dan membiasakan pengenalan sesuatu yang baru dalam menggunakan ide-ide, proses, produk atau prosedur (Schumpeter, 1934, dalam Dhewanto, dkk, 2014:3; Farr dan Ford, 1990,

Yana Setiawan, 2018

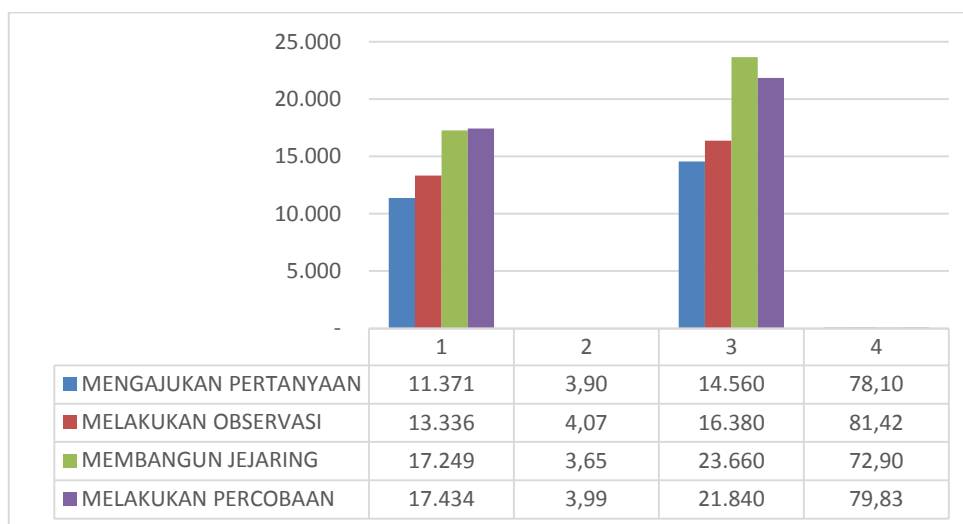
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dalam Chan Tze Leong, Amran, Rasli, 2013:2; Jong dan Hartog, 2010; Jeff, Hall, Clayton, 2011:41-119).

Tingkat perilaku inovatif terdiri dari 4 indikator yaitu mengajukan pertanyaan, melakukan observasi, membangun jejaring dan melakukan percobaan. Deskripsi skor variabel tingkat perilaku inovatif disajikan pada gambar berikut.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018)

Gambar 4.18 Tingkat Perilaku Inovatif

Berdasarkan gambar di atas, indikator *melakukan percobaan* mendapatkan skor tertinggi yaitu sebesar 17,434 atau 79,83% dibandingkan skor ideal 21,840 untuk 42 pernyataan yang berada pada daerah setuju. Indikator *mengajukan pertanyaan* dalam variabel tingkat perilaku inovatif mendapatkan skor terendah yaitu 11,371 atau 79,10% dibandingkan skor ideal 14,560 untuk 42 pernyataan yang berada pada daerah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa *melakukan percobaan* dapat memicu ide-ide inovasi dalam perusahaan. Sesuai pendapat Jeff, Hall, Clayton (2011:41-119) bahwa melakukan percobaan dapat memicu ide-ide baru agar seseorang dapat bekerja lebih baik lagi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *melakukan percobaan* memegang potensi untuk menghasilkan pemahaman-pemahaman kreatif individu dalam perusahaan. Rincian rekapitulasi gambaran tingkat perilaku inovatif disajikan pada lampiran.

Yana Setiawan, 2018

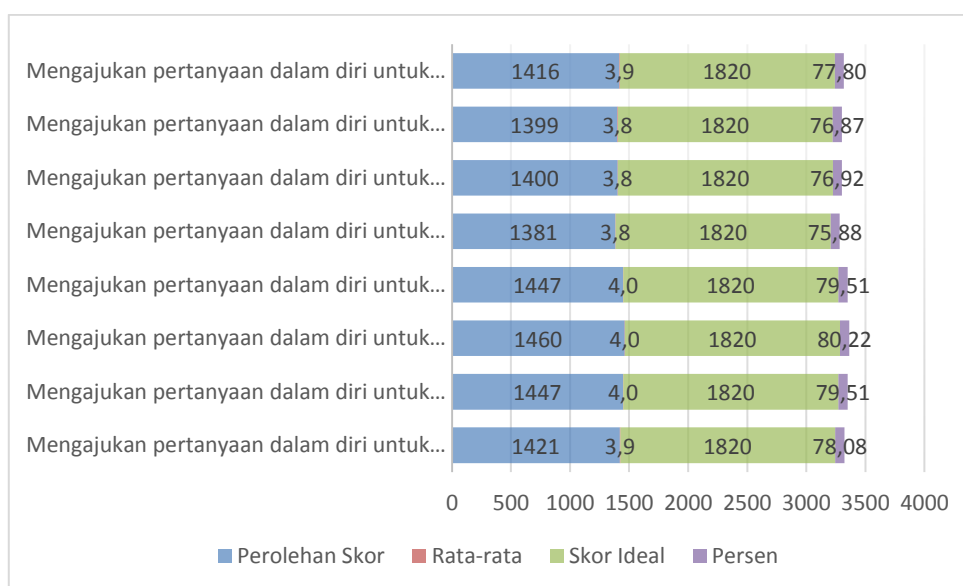
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.1.5.1 Gambaran Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator Mengajukan Pertanyaan

Mengajukan pertanyaan yaitu kemampuan menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk penyelidikan yang dapat membangkitkan dan menghasilkan pemahaman kreatif (Jeff, Hall, dan Clayton, 2011:41-119). Deskripsi skor variabel tingkat perilaku inovatif pada indikator *mengajukan pertanyaan* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.19 Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator Mengajukan Pertanyaan

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *mengajukan pertanyaan dalam diri untuk memperoleh pemahaman kreatif tentang pekerjaan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1460 atau 80,22% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *mengajukan pertanyaan dalam diri untuk menemukan apa yang belum pernah dilakukan* mendapatkan skor terendah sebesar 1381 atau 77,58% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Seperti yang diungkapkan Messmann dan Mulder (2015) bahwa pertanyaan digunakan sebagai kontrol pada proses inovasi dalam organisasi. Rincian gambaran tingkat perilaku inovatif dalam indikator mengajukan pertanyaan disajikan dalam lampiran.

Yana Setiawan, 2018

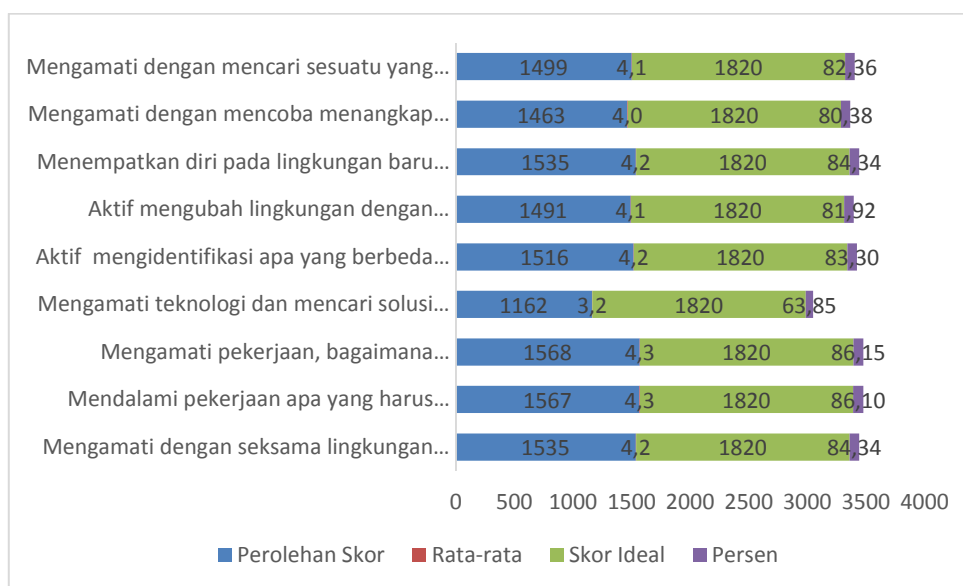
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.1.5.2 Gambaran Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator *Melakukan Pengamatan*

Melakukan pengamatan yaitu mengamati lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk memperoleh pemahaman dan ide-ide mengenai cara baru melakukan sesuatu (Jeff, Hall, Clayton, 2011:41-119). Deskripsi skor variabel tingkat perilaku inovatif pada indikator melakukan pengamatan disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.20 Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator *Melakukan Pengamatan*

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *mengamati pekerjaan, bagaimana melakukannya dan mencari solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1568 atau 86,15% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *mengamati teknologi dan mencari solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan* mendapatkan skor terendah sebesar 1162 atau 63,85% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Rincian gambaran tingkat perilaku inovatif pada indikator *melakukan pengamatan* disajikan pada lampiran.

Yana Setiawan, 2018

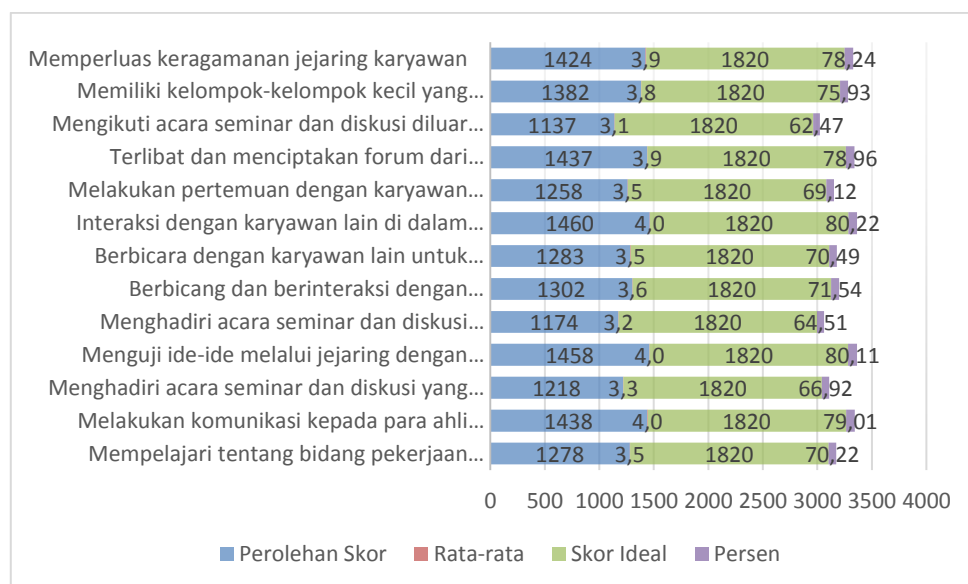
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.1.5.3 Gambaran Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator *Membangun Jejaring*

Membangun jejaring yaitu menguji ide-ide melalui berbagai jejaring dengan berbagai individu (Jeff, Hall, Clayton, 2011:41-119). Deskripsi skor variabel tingkat perilaku inovatif pada *membangun jejaring* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.21 Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator *Membangun Jejaring*

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *interaksi dengan karyawan lain di dalam jejaring sosial karyawan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1460 atau 80,22% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *mengikuti acara seminar dan diskusi di luar industri dan area keahlian karyawan untuk memunculkan ide-ide baru* mendapatkan skor terendah sebesar 1137 atau 62,47% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Rincian gambaran tingkat perilaku inovatif pada indikator *membangun jejaring* disajikan pada lampiran.

Yana Setiawan, 2018

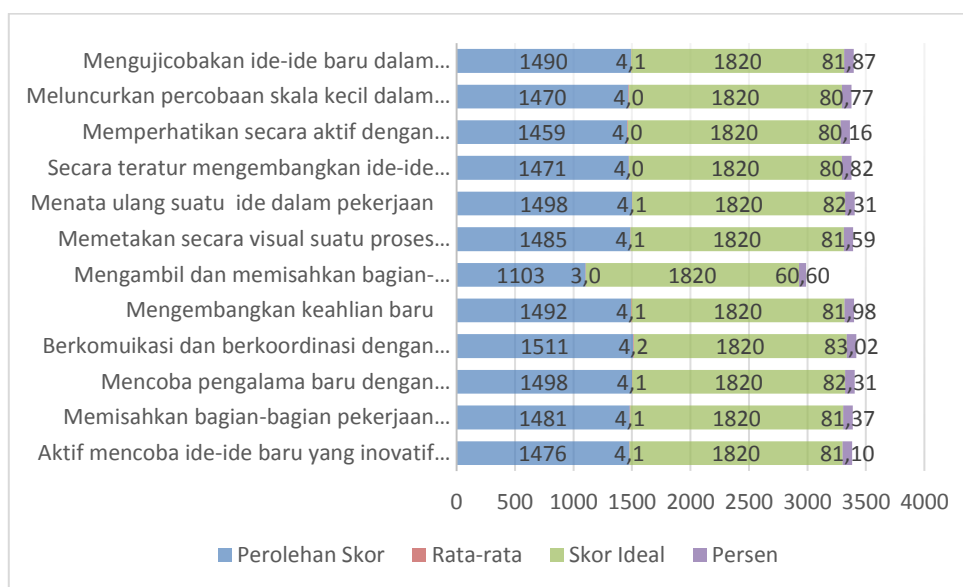
PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.1.5.4 Gambaran Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator *Melakukan Percobaan*

Melakukan percobaan yaitu aktif mencoba-coba ide-ide baru dengan menciptakan *prototype* dan meluncurkan tes percobaan dalam skala ukuran kecil (Jeff, Hall, Clayton, 2011:41-119). Deskripsi skor variabel tingkat perilaku inovatif pada indikator *melakukan percobaan* disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.22 Tingkat Perilaku Inovatif pada Indikator *Melakukan Percobaan*

Berdasarkan gambar di atas, pernyataan *berkomunikasi dan berkoordinasi dengan unit kerja lain tentang ide-ide baru yang inovatif dalam pekerjaan* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1511 atau 83,22% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *mengambil dan memisahkan bagian-bagian pekerjaan dengan mendalami setiap bagian dari pekerjaan* mendapatkan skor terendah sebesar 1103 atau 60,60% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Rincian gambaran tingkat perilaku inovatif pada indikator *melakukan percobaan* disajikan pada lampiran.

4.1.5.5 Rekapitulasi Gambaran Tingkat Perilaku Inovatif

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Secara keseluruhan gambaran tingkat perilaku inovatif terdiri dari 4 indikator yaitu mengajukan pertanyaan, melakukan observasi, membangun jejaring dan melakukan percobaan.

Deskripsi skor yang didapat dari rekapitulasi data. Nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria skor standar yang didapat melalui perhitungan skor ideal dan skor terkecil, sehingga melalui skor standar tersebut dapat diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel (Y1). Hal tersebut didapat dengan menggunakan rumus Sugiyono (2018:168-171) dengan tahapan sebagai berikut.

- 1) Mencari skor ideal elemen perilaku inovatif:

Skor ideal = skor tertinggi x jumlah butir soal x jumlah anggota

$$\text{Skor ideal} = 5 \times 42 \times 364 = 76.440$$

- 2) Mencari skor terendah elemen perilaku inovatif:

Skor terendah = skor terendah x jumlah butir item x jumlah anggota

$$\text{Skor terendah} = 1 \times 42 \times 364 = 15.288$$

- 3) Mencari panjang interval

Panjang interval kelas = (skor ideal – nilai minimum) : banyak interval

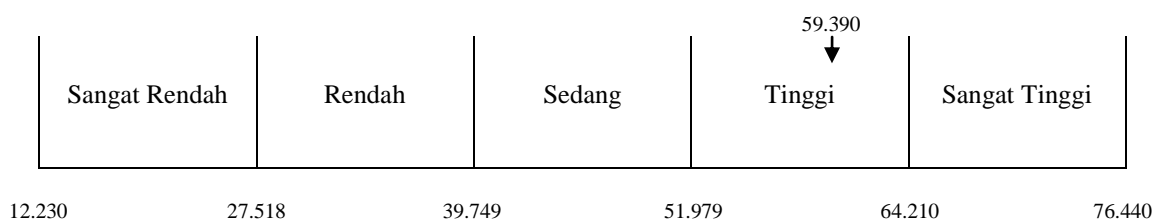
$$\text{Panjang interval kelas} = (76.440 - 15.288) : 5 = 12.230$$

- 4) Mencari persentase skor

Persentase skor = (total skor : nilai maksimum) x 100%

$$\text{Persentase skor} = (59.390 : 76.440) \times 100\% = 77,69\%$$

Skor ideal perilaku inovatif adalah untuk 42 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel perilaku inovatif adalah 59.390 atau 77,69%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.



Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(Sumber: Hasil pengolahan data Tahun 2018)

Gambar 4.23 Garis Kontinum Perilaku Inovatif

Berdasarkan gambar di atas, nilai 59.390 atau 77,69% sesuai dengan data penelitian termasuk dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menggambarkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa mereka memiliki perilaku inovatif dalam kegiatan operasional perusahaan. Sesuai dengan pendapat Messmann dan Mulder (2015) bahwa inovasi tidak hanya memungkinkan organisasi untuk meningkatkan proses dan hasil, tetapi juga membantu karyawan untuk menguasai situasi dan tugas non-rutin di tempat kerja. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Hughes, et al. (2018) bahwa ketika individu memberlakukan perilaku inovatif dalam tim kerja, anggota tim menafsirkan dan menjelaskan perilaku inovatif ini dengan membangun akun rasional. Rincian rekapitulasi gambaran perilaku inovatif disajikan pada lampiran.

4.1.6 Gambaran Tingkat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yaitu hasil atau prestasi kerja dari setiap individu atas setiap tugas dan tanggung jawab atau peranannya yang dilakukan dalam organisasi atau perusahaan pada jangka waktu tertentu (Bernadin dan Russel, 2013:241; Aguinis, 2009:81). Sedangkan menurut Anita J (2014) kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan pencapaian yang dibuat di tempat kerja. Kinerja mengacu pada menjaga rencana sambil membidik hasil, meskipun evaluasi kinerja adalah jantung dari manajemen kinerja.

Tingkat kinerja karyawan terdiri dari enam indikator yaitu: (1) bertahan dengan antusias untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri dengan sukses; (2) memberikan saran yang membangun; (3) mengikuti perintah; (4) menunjukkan rasa hormat terhadap otoritas sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi; (5) mendukung terhadap tujuan pencapaian organisasi; dan (6) loyal terhadap

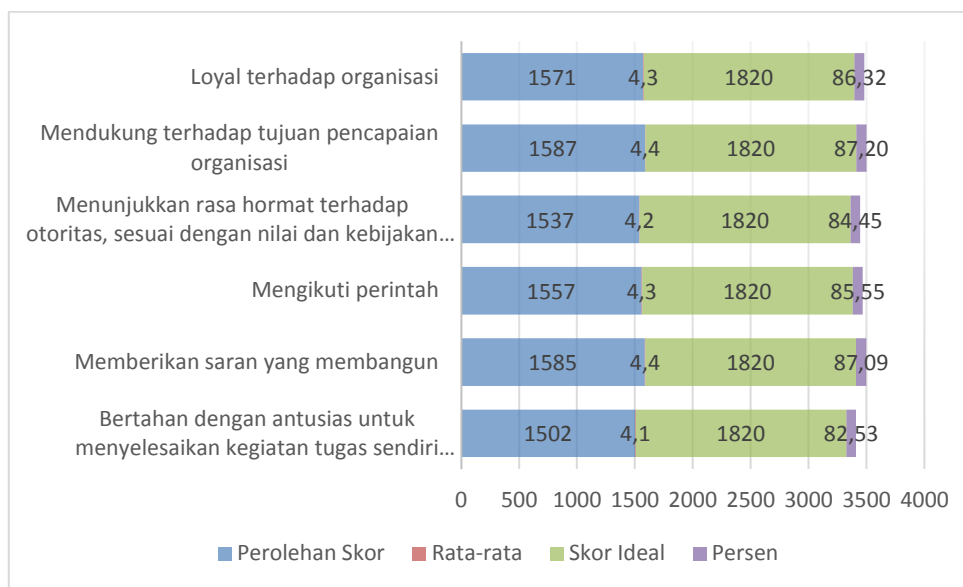
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

organisasi. Deskripsi skor variabel tingkat kinerja karyawan disajikan pada gambar berikut.



(Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.24 Tingkat Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar di atas, *pernyataan mendukung terhadap tujuan pencapaian organisasi* mendapatkan skor tertinggi sebesar 1587 atau 87,20% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Pernyataan *bertahan dengan antusias untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri dengan sukses* mendapatkan skor terendah sebesar 1502 atau 82,53% dibandingkan skor ideal sebesar 1820. Rincian gambaran tingkat kinerja karyawan disajikan pada lampiran.

4.1.6.1 Rekapitulasi Gambaran Tingkat Kinerja Karyawan

Secara keseluruhan gambaran tingkat kinerja karyawan terdiri dari indikator (1) bertahan dengan antusias untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri dengan sukses; (2) memberikan saran yang membangun; (3) mengikuti perintah; (4) menunjukkan rasa hormat terhadap otoritas sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi; (5) mendukung terhadap tujuan pencapaian organisasi; dan (6) loyal terhadap organisasi.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Deskripsi skor diperoleh dari rekapitulasi data. Nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria skor standar yang didapat melalui perhitungan skor ideal dan skor terkecil, sehingga melalui skor standar tersebut dapat diketahui daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari variabel tingkat kinerja karyawan (Y2). Hal tersebut diperoleh melalui rumus Sugiyono (2018:168-171) dengan tahapan sebagai berikut.

- 1) Mencari skor ideal variabel tingkat kinerja karyawan:

Skor ideal = skor tertinggi x jumlah butir soal x jumlah anggota

Skor ideal = $5 \times 6 \times 364 = 10.920$

- 2) Mencari skor terendah variabel tingkat kinerja karyawan:

Skor terendah = skor terendah x jumlah butir item x jumlah anggota

Skor terendah = $1 \times 6 \times 364 = 2.184$

- 3) Mencari panjang interval

Panjang interval kelas = (skor ideal – nilai minimum) : banyak interval

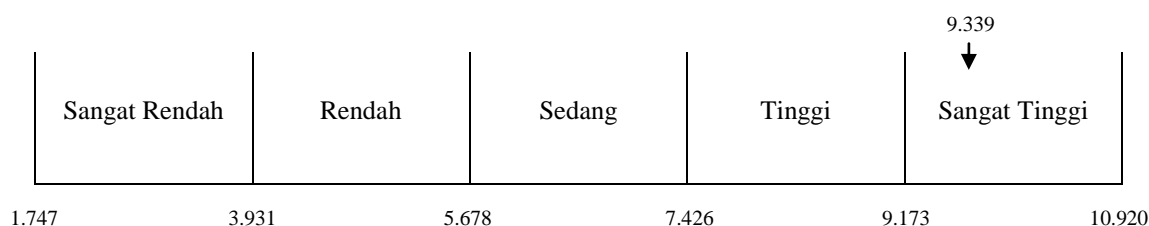
Panjang interval kelas = $(10.920 - 2.184) : 5 = 1.747$

- 4) Mencari persentase skor

Persentase skor = (total skor : nilai maksimum) x 100%

Persentase skor = $(9.339 : 10.920) \times 100\% = 85,52\%$

Skor ideal nilai variabel tingkat kinerja karyawan adalah untuk 6 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel nilai kinerja karyawan adalah 9.339 atau 85,52%, skor tersebut secara kontinum dapat disajikan dalam gambar sebagai berikut.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.25 Garis Kontinum Tingkat Kinerja Karyawan

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan gambar di atas, nilai 9.339 atau 85,52% sesuai dengan data penelitian termasuk kategori sangat tinggi. Nilai tersebut menggambarkan sebagian besar tingkat kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Iqbal, Ijaz, Latif, dan Mushtaq (2015), karyawan menunjukkan efektivitas tindakan spesifik karyawan yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Rincian rekapitulasi gambaran tingkat kinerja karyawan disajikan dalam lampiran.

4.1.7 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM), adapun alat bantu yang digunakan untuk menghitung SEM adalah Amos 24. Sebelum melakukan pengujian hipotesis maka dilakukan uji asumsi model untuk melihat apakah model dapat dianalisis dengan menggunakan SEM.

4.1.7.1 Hasil Uji Asumsi Model

Terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam SEM antara lain normalitas data, data *outlier*, dan multikolinieritas. Adapun hasil pengujian asumsi tersebut disajikan sebagai berikut.

1. Normalitas data

Normalitas data dilakukan dengan menggunakan *critical ratio skewness value* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Adapun hasil pengujian normalitas data disajikan dalam tabel 4.50 berikut.

Tabel 4.1
Assessment of Normality

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.16	4,000	5,000	-,323	-2,514	-1,896	-7,383
Y2.15	3,000	5,000	-,262	-2,041	-1,290	-5,023
Y2.14	3,000	5,000	-,195	-1,518	-1,412	-5,499
Y2.13	3,000	5,000	,064	,495	-1,405	-5,471
Y2.12	3,000	5,000	,009	,071	-1,250	-4,868
Y2.11	3,000	5,000	,046	,357	-1,263	-4,920
Y2.10	4,000	5,000	-,498	-3,881	-1,752	-6,822
Y2.9	4,000	5,000	-,751	-5,852	-1,436	-5,591

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.8	3,000	5,000	-,164	-1,277	-1,414	-5,506
Y2.7	3,000	5,000	-,211	-1,645	-1,001	-3,897
Y2.6	4,000	5,000	,000	,000	-2,000	-7,789
Y2.5	3,000	5,000	-,094	-,730	-1,301	-5,068
Y2.4	4,000	5,000	,121	,943	-1,985	-7,732
Y2.3	3,000	5,000	-,164	-1,279	-1,509	-5,877
Y2.2	4,000	5,000	,165	1,288	-1,973	-7,682
Y2.1	3,000	5,000	,042	,325	-1,101	-4,288
Y1.4	3,000	5,000	,397	3,088	-,429	-1,670
Y1.3	2,538	5,000	-,159	-1,237	-,411	-1,600
Y1.2	2,900	5,000	,322	2,506	,639	2,488
Y1.1	1,000	5,000	-,706	-5,496	1,844	7,181
X2.1	2,875	5,000	,105	,818	,640	2,491
X2.2	1,750	5,000	-,145	-1,126	,253	,985
X2.3	3,125	5,000	,176	1,372	,611	2,381
X2.4	2,500	5,000	,390	3,034	-,914	-3,559
X1.1	3,000	5,000	-,022	-,173	-,506	-1,969
X1.2	2,857	5,000	-,385	-2,996	-,915	-3,562
X1.3	3,125	5,000	-,234	-1,825	-,293	-1,141
X1.4	3,000	5,000	-,361	-2,815	-,854	-3,324
X1.5	2,250	5,000	-,705	-5,491	1,132	4,408
Multivariate					10,202	2,295

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Berdasarkan tabel hasil uji normalitas menggunakan *software* Amos 24, diperoleh nilai *skewness* 2,295. Menurut Kusnendi (2018:44) Jika $c.r < \pm 2,58$, maka data berdistribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan secara multivariat data berdistribusi normal sudah terpenuhi.

2. Multikolinearitas

Multikolinieritas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarian. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapat masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 2013). Hasil output memberikan nilai *determinant of sample covariance matrix* = 0,000. Nilai ini jauh dari angka nol

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

3. Data Outlier

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrem, baik sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al, 2014). Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chisquare* pada data bebas 1 dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai *mahalanobies distance* $X^2 (146, 0.001) = 204,547$. Hal ini berarti semua kasus yang memiliki *mahalanobies distance* yang lebih besar dari 204,547 adalah multivariat *outlier*. Berikut adalah hasil *output mahalanobies distance*.

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Outliers Data

Asumsi	Mahalanobies Distance (d^2)		
	Maks.	Min.	X^2
<i>Outlier</i>	54,709	22,172	204,547

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Berdasarkan tabel di atas, nilai maksimal *mahalanobis distance* adalah sebesar 54,709 artinya tidak terdapat kasus yang *outlier* (d^2 maks $< X^2$ kritis). Berdasarkan hasil pengujian asumsi SEM baik normalitas data, multikolinearitas, maupun *outlier* maka dapat dikatakan bahwa data set sampel layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

4.1.7.2 Hasil Uji Kecocokan

Uji kecocokan dilakukan untuk memeriksa tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural. Uji kecocokan dilakukan melalui beberapa tahap yaitu kecocokan keseluruhan model, kecocokan model pengukuran, dan kecocokan model struktural.

1. Kecocokan Keseluruhan Model (*Overall Model Fit*)

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (*Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII*)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Uji kecocokan keseluruhan model dilakukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit (GOF)* antara data dengan model. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *AMOS 24* diperoleh hasil untuk pengujian model sebagai berikut.

Tabel 4.3
Pengujian Model Penelitian

Kriteria Model Fit	Kriteria Kesesuaian Model	Hasil Model	Interpretasi
<i>Chi Square</i>	Tabel X^2 (204,547)	337,190	<i>Close Fit</i>
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Close fit</i>
<i>Normed Chi-Square (NCS) atau CMIN/DF</i>	(1.00 – 5.00)	$\frac{x^2}{df} = \frac{337,190}{146} = 2.309$	<i>Good fit</i>
<i>Goodness-of-fit (GFI)</i>	$\geq 0,90$	0,905	<i>Good Fit</i>
<i>Adjusted GFI (AGFI)</i>	$\geq 0,90$	0,876	<i>Marginal Fit</i>
<i>Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$\leq 0,08$	0,060	<i>Good Fit</i>
<i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	$\geq 0,90$	0,918	<i>Good Fit</i>
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$\geq 0,90$	0,883	<i>Marginal fit</i>
<i>Comprative Fit Index CFI</i>	$\geq 0,90$	0,930	<i>Good Fit</i>

Sumber : Tabel kriteria model fit dikutip dari Schumaker & Lomax (2004:82); Kusnendi (2008:15); Wijanto (2008:61). Sedangkan hasil model dikutip dari hasil pengeolahan data 2018

Uji kesesuaian model di atas menghasilkan $df=146$ dengan nilai *chi square* 337,190 > *chi square* tabel yakni 58,301, dan nilai *probability (p-value)* 0,000 < 0,05 mengindikasikan model *close fit*. Nilai *Goodness-of-fit (GFI)* 0,905 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Adjusted GFI (AGFI)* 0,876 \geq 0,90 mengindikasikan model *marginal fit*. Nilai *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)* 0,060 \leq 0,08 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Tucker-Lewis Index (TLI)* 0,918 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Normed Fit Index (NFI)* 0,883 \geq 0,90 mengindikasikan model *marginal fit*. Nilai *Comprative Fit Index CFI* 0,930 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*.

Berdasarkan informasi tersebut meskipun tidak keseluruhan ukuran *Goodness-of-Fit* menunjukkan *model fit*, namun tetap dapat dikatakan bahwa

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

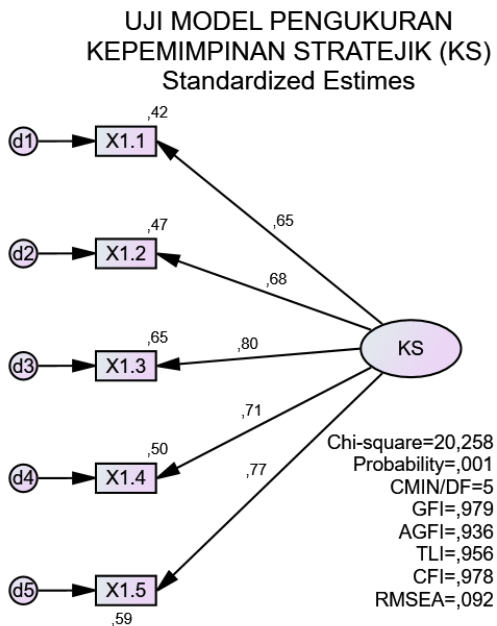
model secara keseluruhan sudah fit karena menurut Malholtra (2010:733) gunakan paling sedikit satu ukuran yang bersifat absolut baik (misal: *GFI*, *AGFI*), satu ukuran yang bersifat absolut buruk (misalnya: *chisquare*, *RMSR*, *SRMR*, *RMSEA*) dan satu ukuran yang bersifat komparatif (misalnya: *NFI*, *NNFI*, *CFI*, *TLI*, *RNI*). Berdasarkan pernyataan tersebut masing-masing ukuran sudah terwakili sehingga dapat dikatakan model penelitian sudah fit.

2. Kecocokan Model Pengukuran (*Measurement Model Fit*)

Kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap setiap konstruk (hubungan antara variabel laten dengan beberapa variabel teramati/indikator) secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas dari model pengukuran.

a. Konstruk Eksogen Kepemimpinan Stratejik (KS)

Berdasarkan Gambar 4.27 dapat dilihat bahwa model konstruk eksogen variabel kepemimpinan stratejik (KS) secara keseluruhan dapat dikatakan fit.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.27 Model Pengukuran Konstruk Eksogen Kepemimpinan Stratejik (KS)

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *chi square* 20,258 > *chi square* tabel yakni 20,515 *probability (p-value)* 0,001, CMIN/df=5 mengindikasikan model *close fit*. Sedangkan nilai *Goodness-of-fit (GFI)* 0,979 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Adjusted GFI (AGFI)* 0,936 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)* 0,09 \leq 0,08 mengindikasikan model *close fit*. Nilai *Tucker-Lewis Index (TLI)* 0,956 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Normed Fit Index (NFI)* 0,971 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Comprative Fit Index CFI* 0,978 \geq 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Secara keseluruhan model konstruk variabel kepemimpinan stratejik (KS) dapat dikatakan fit. Seperti diungkapkan oleh Alalfy (2014) bahwa kepemimpinan strategis adalah tren baru di bidang kepemimpinan.

Untuk pengujian validitas dan reliabilitas model kepemimpinan stratejik (KS) disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.4
Model Pengukuran Konstruk Kepemimpinan Stratejik (KS)

	<i>Estimate</i>		<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Construct Reliability</i> (≥ 0.70)	<i>Variance Extract</i> (≥ 0.50)
	<i>RW</i>	<i>SRW</i>					
X1.5 <--- KS	1	0,768				0,987	0,526
X1.4 <--- KS	0,972	0,710	0,075	12,952	***		
X1.3 <--- KS	0,886	0,804	0,061	14,559	***		
X1.2 <--- KS	1,022	0,684	0,082	12,461	***		
X1.1 <--- KS	0,824	0,649	0,070	11,803	***		
Σ	4,704	3,615	0,288				
Σ^2	22,128						

(Sumber: Hasil pengolahan data)

Menurut Malhotra (2010:734), *loading factor* yang distandarkan pada indikator harus lebih besar dari 0.5, karena *loading factors* indikator yang tinggi mengindikasikan indikator-indikator berkumpul pada variabel yang sama, dan menandakan indikator tersebut valid dan dapat membentuk variabel. Berdasarkan tabel di atas diketahui semua nilai *loading factor* yang distandarkan (*SRW*) untuk masing-masing indikator lebih dari 0.5 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

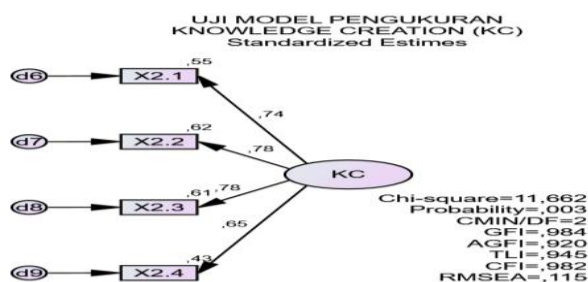
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mencontohkan caranya (X1.1), menginsiprasi visi bersama (X1.2), menantang proses (X1.3), memungkinkan orang lain bertindak (X1.4), dan menyemangati jiwa (X1.5) memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel tingkat kepemimpinan stratejik (KS).

Untuk pengukuran reliabilitas model digunakan dua ukuran yaitu *Construct Reliability (CR)* dan *Variance Extract (VE)*. Menurut Hair et al (1998) yang dikutip oleh Wijanto (2008:66) menyatakan bahwa sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai CR-nya $\geq 0,70$ dan nilai VE-nya $\geq 0,50$. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat bahwa nilai $CR = 0,987 \geq 0,70$ dan nilai $VE = 0,526 \geq 0,50$ sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

b. Konstruk Eksogen Penciptaan Pengetahuan (PP)

Berdasarkan Gambar 4.28 dapat dilihat bahwa model konstruk eksogen variabel penciptaan pengetahuan (PP) secara keseluruhan dapat dikatakan fit.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.28 Model Pengukuran Konstruk Eksogen Penciptaan Pengetahuan (PP)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *chi square* 11,662 > *chi square* tabel yakni 10.597, *probability (p-value)* 0,003, CMIN/df=2

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan
Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mengindikasikan model *good fit*. Sedangkan nilai *Goodness-of-fit (GFI)* $0,98 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Adjusted GFI (AGFI)* $0,92 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)* $1,115 \leq 0,08$ mengindikasikan model *close fit*. Nilai *Tucker-Lewis Index (TLI)* $0,945 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Normed Fit Index (NFI)* $0,978 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Comprative Fit Index (CFI)* $0,982 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Secara keseluruhan model konstruk variabel penciptaan pengetahuan (PP) dapat dikatakan fit. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Alipour et al., (2011) bahwa penciptaan dan transfer pengetahuan, memahami konsep pengetahuan sangat penting karena karyawan terkadang gagal mendapatkan pengetahuan baru karena kesalahpahaman mereka terhadap konsep yang sebenarnya. Lebih lanjut Alipour et al., (2011) mengungkapkan bahwa pengetahuan adalah seluruh tubuh kognisi dan keterampilan yang digunakan individu untuk memecahkan masalah. Selain itu, Anggraeni et al., (2017) menjelaskan bahwa setiap anggota organisasi menciptakan pengetahuan. Dengan demikian, individu adalah pendorong penciptaan pengetahuan.

Untuk hasil pengujian validitas dan reliabilitas model penciptaan pengetahuan (PP) disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.5
Model Pengukuran Konstruk Eksogen Penciptaan Pengetahuan (PP)

			<i>Estimate</i>		<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Construct Reliability</i> (≥ 0.70)	<i>Variance Extract</i> (≥ 0.50)
			RW	SRW					
X2.4	<---	PP	1	0,655				0,983	0,551
X2.3	<---	PP	0,745	0,778	0,064	11,696	***		
X2.2	<---	PP	1,213	0,785	0,103	11,752	***		
X2.1	<---	PP	0,752	0,744	0,066	11,373	***		
Σ			3,71	2,962	0,233				
Σ^2			13,7641						

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui semua nilai *loading factor* yang distandarkan (SRW) untuk masing-masing indikator lebih dari 0.5 sehingga dapat

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

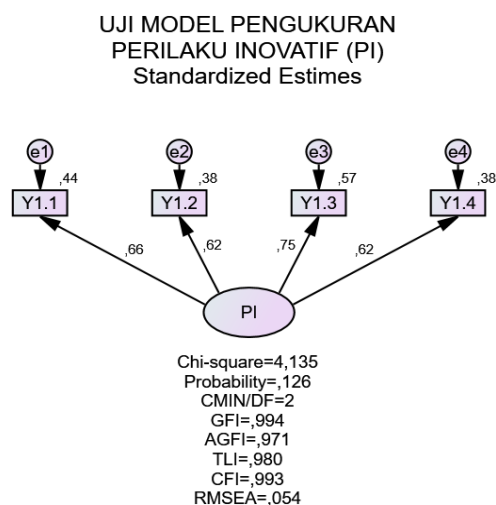
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dikatakan bahwa indikator Sosialisasi (X2.1) Eksternalisasi (X2.2) Kombinasi (X2.3), dan Internalisasi (X3.4) memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel penciptaan pengetahuan (PP).

Berdasarkan Tabel 4.6 juga dapat dilihat bahwa nilai $CR = 0,983 \geq 0,70$ dan nilai $VE = 0,551 \geq 0,50$ sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

c. Konstruk Endogen Perilaku Inovatif (PI)

Berdasarkan Gambar 4.29 dapat dilihat bahwa model konstruk endogen variabel perilaku inovatif (PI) secara keseluruhan dapat dikatakan fit.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.29 Model Pengukuran Konstruk Endogen Perilaku Inovatif (PI)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *chi square* 4,135 > *chi square* tabel yakni 3.219, *probability* (*p-value*) 0,126 CMIN/df=2 mengindikasikan model *good fit*. Sedangkan nilai *Goodness-of-fit* (GFI) 0,994 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Adjusted GFI* (AGFI) 0,971 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA) 0,54 ≤ 0,08 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Tucker-Lewis Index* (TLI) 0,980 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan
Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Normed Fit Index (NFI) $0,988 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Comprative Fit Index (CFI)* $0,993 \geq 0,90$ mengindikasikan model *good fit*. Secara keseluruhan model konstruk endogen variabel perilaku inovatif (PI) dapat dikatakan fit. Menurut Messmann dan Mulder (2015) inovasi adalah sumber daya yang penting untuk semua jenis organisasi untuk meningkatkan proses dan hasil internal dan, selanjutnya, untuk menjaga hubungan yang sehat dengan klien. Lebih lanjut menurut Messmann dan Mulder (2015) sebagai konsekuensi dari peran penting inovasi ini, organisasi membutuhkan karyawan yang terlibat dalam pengembangan produk dan proses yang inovatif. Pada gilirannya, partisipasi ini dalam proses inovasi juga dapat bermanfaat bagi karyawan.

Untuk pengujian validitas dan reliabilitas model perilaku inovatif (PI) disajikan dalam tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Model Pengukuran Konstruk Endogen Perilaku Inovatif (PI)

			Estimate		S.E.	C.R.	P	Construct Reliability (≥ 0.70)	Variance Extract (≥ 0.50)
			RW	SRW					
Y1.1	<---	PI	1	0,660				0,978	0,442
Y1.2	<---	PI	0,538	0,617	0,059	9,052	***		
Y1.3	<---	PI	0,912	0,753	0,092	9,921	***		
Y1.4	<---	PI	0,731	0,619	0,081	9,074	***		
Σ			3,181	2,649	0,232				
Σ^2			10,119						

(Sumber: Hasil pengolahan data)

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui semua nilai *loading factor* yang distandarkan (SRW) untuk masing-masing indikator lebih dari 0.5 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator Perilaku Inovatif (PI); *Mengajukan pertanyaan* (Y1.1); *Melakukan pengamatan* (Y1.2); *Membangun jejaring* (Y1.3); *Melakukan percobaan* (Y1.4) memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel Perilaku Inovatif (PI). Dengan nilai $CR = 0,978 \geq 0,70$ dan nilai $VE = 0,442 \leq 0,50$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

d. Konstruk Endogen Kinerja Karyawan (KK)

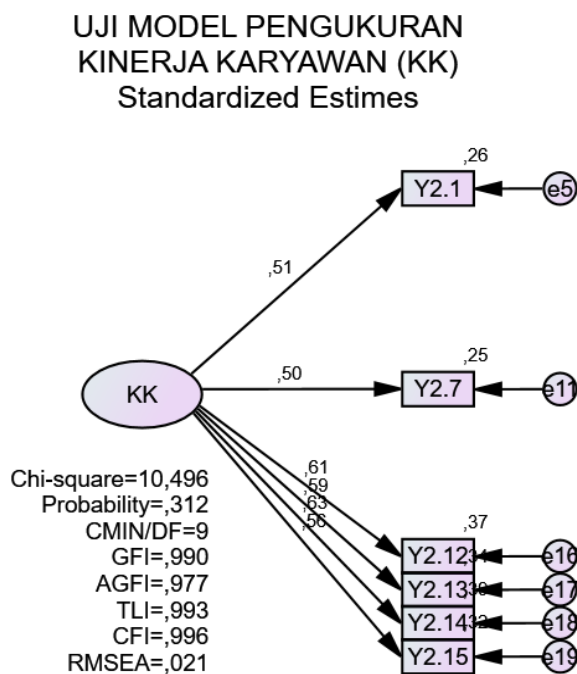
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan Gambar 4.30 dapat dilihat bahwa model konstruk endogen variabel kinerja karyawan (KK) secara keseluruhan dapat dikatakan fit.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.30 Model Pengukuran Konstruk Endogen Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *chi square* 10,469 > *chi square* tabel yakni 12.242, *probability* (*p-value*) 0,312 CMIN/df=9 mengindikasikan model *close fit*. Sedangkan nilai *Goodness-of-fit* (*GFI*) 0,990 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Adjusted GFI* (*AGFI*) 0,977 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Root-Mean-Square Error of Approximation* (*RMSEA*) 0,21 ≤ 0,08 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Tucker-Lewis Index* (*TLI*) 0,993 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Normed Fit Index* (*NFI*) 0,972 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Nilai *Comprative Fit Index* (*CFI*) 0,996 ≥ 0,90 mengindikasikan model *good fit*. Secara keseluruhan model konstruk endogen variabel kinerja karyawan (KK) dapat dikatakan fit.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Untuk pengujian validitas dan reliabilitas model kinerja karyawan (KK) disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7
Model Pengukuran Konstruk Endogen Kinerja Karyawan (KK)

			Estimate		S.E.	C.R.	P	Construct Reliability (≥ 0.70)	Variance Extract (≥ 0.50)
			RW	SRW					
Y2.1	<---	KK	1	0,515				0,983	0,457
Y2.7	<---	KK	0,947	0,500	0,144	6,573	***		
Y2.12	<---	KK	1,225	0,605	0,167	7,325	***		
Y2.13	<---	KK	1,242	0,585	0,172	7,203	***		
Y2.14	<---	KK	1,343	0,627	0,180	7,448	***		
Y2.15	<---	KK	1,166	0,563	0,165	7,052	***		
Σ			6,923	3,394	0,828				
Σ^2			47,928						

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui semua nilai *loading factor* yang distandarkan (SRW) untuk masing-masing indikator lebih dari 0.5 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator *Bertahan dengan antusias untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri dengan sukses* (Y2.1), *Memberikan saran yang membangun* (Y2.7), *Mengikuti perintah* (Y2.12), *Menunjukkan rasa hormat terhadap otoritas sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi* (Y2.13), *Mendukung terhadap tujuan pencapaian organisasi* (Y2.4), dan *Loyal terhadap organisasi* (Y2.15) memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel Kinerja Karyawan (KK). Berdasarkan Tabel 4.56 juga dapat dilihat bahwa nilai $CR = 0,983 \geq 0,70$ dan nilai $VE = 0457 \leq 0,50$ sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

3. Kecocokan Model Struktural (*Structural Model Fit*)

Analisis model struktural berhubungan dengan evaluasi terhadap parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu

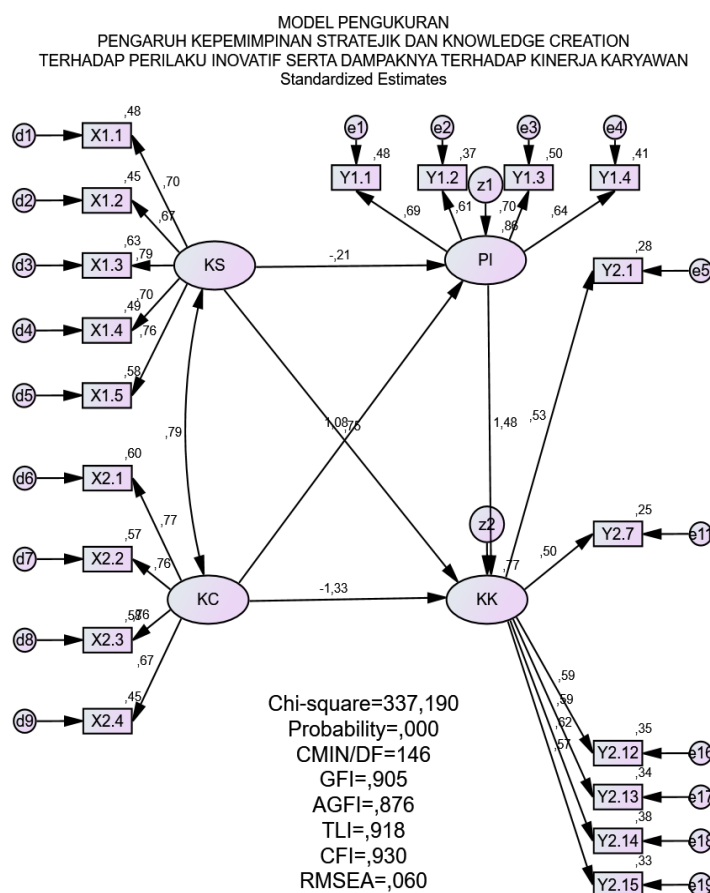
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Berikut ini disajikan gambar parameter estimasi *standardized loading factor* model struktural.



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.31 Diagram Jalur Pengaruh Kepemimpinan Strategik dan Penciptaan Pengetahuan Terhadap Perilaku Inovatif Serta Implikasinya Terhadap Perilaku Inovatif

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui nilai estimasi parameter dari masing-masing variabel seperti yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Parameter Model Kepemimpinan Strategik dan Penciptaan
Pengetahuan Terhadap Perilaku Inovatif Serta Implikasinya terhadap
Kinerja Karyawan (n=364)

			<i>Estimate</i>		<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>R²</i>
			<i>RW</i>	<i>SRW</i>				
Perilaku Inovatif (PI)								
PI	<---	KS	-0,307	-0,266	0,03	-10,147	***	0,858
PI	<---	PP	1,248	1,184	0,03	45,127	***	
Kinerja Karyawan (KK)								
KK	<---	PP	-2,168	-2,401	0,05	-46,169	***	0,767
KK	<---	KS	1,065	1,078	0,02	47,067	***	
KK	<---	PI	1,984	2,317	0,04	57,249	***	

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Hasil uji kebermaknaan terhadap estimasi koefisien jalur pada model setelah trimming semuanya signifikan pada tingkat kesalahan 5% atau nilai P masing-masing koefisien jalur memiliki nilai $< 0,05$.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa model merupakan *best-fit model* dalam menjelaskan fenomena permasalahan kepemimpinan strategik (KS), penciptaan pengetahuan (PP), perilaku inovatif (PI) dan kinerja karyawan (KK). Oleh karena itu, model akan digunakan sebagai pijakan empiris untuk menjawab masalah penelitian yang diajukan.

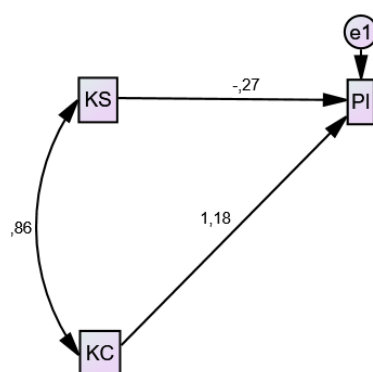
Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan
Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hipotesis 1: Kepemimpinan strategik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) berpengaruh terhadap perilaku inovatif (PI) baik secara simultan maupun parsial



(Sumber: Hasil pengolahan data)

Gambar 4.32 Hasil Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan gambar di atas, kepemimpinan Strategik (KS) berpengaruh terhadap perilaku inovatif sebesar -0,266. Nilai koefisien jalur (SRW) < 0. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif mendapatkan hasil negatif. Penyebab pengaruh negatif tersebut salah satunya karena pemimpin belum optimal dalam mengelola sumber daya organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Alalfy (2014) yang menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan strategik dalam pekerjaan membutuhkan pemikiran baru tentang bagaimana cara mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

Penciptaan pengetahuan (PP) berpengaruh terhadap perilaku inovatif (PI) sebesar 1,184. Nilai koefisien jalur (SRW) > 0. Hal ini menunjukkan bahwa

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pengaruh penciptaan pengetahuan terhadap perilaku inovatif mendapatkan hasil positif. Berdasarkan data tersebut menunjukkan tinggi rendahnya perilaku inovatif dipengaruhi oleh penciptaan pengetahuan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Alipour et al (2011) bahwa pengetahuan dapat dibuat, dibagikan, ditingkatkan, dan dibenarkan melalui proses sosial kolaboratif dan proses kognitif individu seperti refleksi.

Besarnya pengaruh kepemimpinan stratejik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) terhadap perilaku inovatif (PI) masing-masing dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan Stratejik (KS) dan Penciptaan Pengetahuan (PP) Terhadap Perilaku Inovatif (PI)

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui		Total
		KS	PP	
PI ← KS	-0,266			-0,266
PI ← PP	1,184			1,184

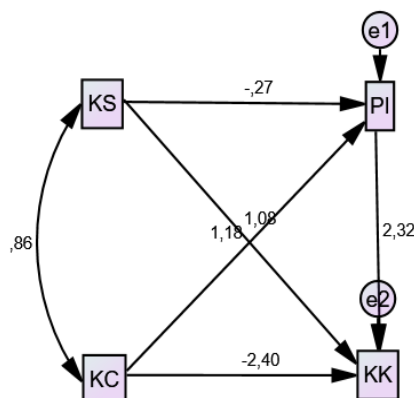
(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Estimasi persamaan struktural untuk model perilaku inovatif adalah:

$$PI = -0,266 KS + 1,184 PP + 0.142 \zeta_1; R^2 = 0,858$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan stratejik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) terhadap perilaku inovatif secara simultan sebesar 85,8%. Sisanya sebesar 14,2% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model ini.

Hipotesis 2: Kepemimpinan stratejik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (KK) melalui perilaku inovatif (PI) baik secara simultan maupun parsial



(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Gambar 4.33 Hasil Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan gambar di atas, kepemimpinan stratejik (KS) berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 1,078. Nilai koefisien jalur (SRW) > 0 . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil positif. Berdasarkan data tersebut menunjukkan tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan stratejik.

Penciptaan pengetahuan (PP) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (KK) sebesar -2,401. Nilai koefisien jalur (SRW) < 0 . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh penciptaan pengetahuan terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil negatif.

Besarnya pengaruh kepemimpinan stratejik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) terhadap kinerja karyawan (KK) melalui perilaku inovatif (PI) masing-masing dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan Stratejik (KS) dan Penciptaan Pengetahuan (PP) Terhadap Kinerja Karyawan (KK) Melalui Perilaku Inovatif (PI)

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui			Total
		KS	PP	PI	
KK ← KS	1,078			-0,617	0,461
KK ← PP	-2,401			2,742	0,341
KK ← PI	2,317				2,317

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018)

Estimasi persamaan struktural untuk model Kinerja Karyawan (KK) adalah:

$$KK = 1,078 KS + -2,401 PP + 2,317PI + 0,233 z_2; R^2 = 0,767$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan strategik (KS) dan *knowledge creation* (PP) melalui perilaku inovatif (PI) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan (KK) sebesar 76,7% dan sisanya sebesar 23,3% merupakan pengaruh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Efektivitas Kepemimpinan Strategik

Menurut Aslan et al (2011) Kepemimpinan strategik merupakan teori kepemimpinan baru yang memiliki tiga dimensi; kepemimpinan yang kharismatik, transformasional, dan visioner. Sebagai perbandingan, kepemimpinan strategis memiliki tempat teratas daripada teori-teori yang menekankan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Selain itu, dijelaskan bahwa perkembangan saat ini dengan ditandai kemajuan teknologi, persaingan global, perubahan cepat dan dampak perubahan ini menjadi lebih besar karena alasan itu manajer harus memiliki fitur untuk dapat mengikuti perkembangan.

Kepemimpinan strategik terdiri dari lima indikator yaitu *mencontohkan caranya, menginsiprasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati jiwa*.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Mencontohkan caranya berkontribusi sebesar 0,70. Pemimpin yang profesional tidak hanya memberikan perintah, akan tetapi mampu menjadi model dan contoh dalam setiap operasional perusahaan. Karakteristik atau prinsip yang harus dimiliki ketika memberikan contoh adalah pemimpin harus memiliki kemampuan dan keterampilan. Sejalan dengan pendapat (Hahavandi (2015:134) bahwa pemimpin jelas harus memiliki kemampuan, kompetensi, dan keterampilan. Karakteristik ini memiliki korelasi yang tinggi terhadap efektivitas kepemimpinan. Kemudian menurut Tjiharjadi (2007:33) bahwa prinsip kepemimpinan salah satunya yaitu memiliki kemampuan dalam operasional teknis dan taktis. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Kartono (1983:45) bahwa setiap pemimpin harus menjadi model bagi karyawannya dan memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis agar memiliki kewibawaan dalam memimpin. Selain itu menurut Wibowo (2017:327) salah satu tindakan pemimpin agar tercapainya motivasi adalah dengan cara memberi daya dengan apa yang dilakukan pemimpin ketika memberi contoh, melakukan komunikasi yang jelas dan memberi tantangan yang tepat.

Menginsiprasi visi bersama berkontribusi sebesar 0,67. Karakteristik pemimpin strategik yaitu memiliki kemampuan membangun visi ke depan baik dalam dirinya maupun bagi anggota dan organisasinya. Seperti yang diungkapkan Daft (2011:350) bahwa kemampuan kepemimpinan strategik yaitu mengantisipasi dan membayangkan visi di masa depan. Menurut Alalfy (2014), pengaturan visi mungkin merupakan tanggung jawab pemimpin yang paling penting. Sedangkan menurut Palladan et al., (2016) bahwa lembaga perlu memiliki pemimpin visioner yang akan meningkatkan sikap inovasi dalam organisasi.

Menantang proses berkontribusi sebesar 0,79. *Menantang proses* adalah pemimpin mendorong karyawan untuk terus menantang dengan terus mengembangkan ide dalam operasional organisasi. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Alalfy (2014) bahwa pemimpin harus berinteraksi satu sama lain untuk mendorong tantangan dalam organisasi. Selain itu, pemimpin perlu

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memanfaatkan sekelompok pemangku kepentingan yang beragam untuk mengatasi tantangan organisasi yang kompleks. Sedangkan Menurut Wibowo (2017:327) tindakan pemimpin dengan memberi tantangan yang tepat dengan cara membuka jalan pada kebutuhan dan dengan kuat mencapai tujuan yang dihubungkan dengan pemenuhan harapan.

Memungkinkan orang lain bertindak berkontribusi sebesar 0,70. Prinsip dari kepemimpinan yaitu memastikan agar tindakan-tindakan dalam organisasi bisa berjalan sesuai dengan perencanaan dari organisasi tersebut. Sesuai pendapat Kartono (1983:33) bahwa dalam mendorong adanya tindakan, maka pemimpin memberikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Selain itu, pemimpin juga harus bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan individu dalam organisasi. Pendapat lain disampaikan oleh Daft (2011:366) bahwa tindakan dimaknai sebagai teknik atau strategi dalam organisasi. Lebih lanjut disampaikan bahwa strategi berarti menggunakan mekanisme, teknik atau alat spesifik untuk mengarahkan sumber daya organisasi mencapai tujuan strategis.

Menyemangati jiwa berkontribusi sebesar 0,76. Fungsi dari kepemimpinan yaitu membangun hubungan yang baik dengan karyawan. Hubungan tersebut didorong untuk mendorong peningkatan motivasi karyawan dari sisi internal atau intrinsik dari dalam individu karyawan dalam organisasi. Menyemangati jiwa dilakukan untuk meningkatkan motivasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Daft (2011:203) bahwa pendekatan kepemimpinan berusaha memotivasi orang dengan memberi mereka kesempatan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan menjadi penghargaan intrinsik. Menurut Wibowo (2017:327) pemimpin menciptakan kondisi yang memungkinkan pekerja dapat memotivasi dirinya sendiri. Lebih lanjut bahwa pemimpin harus memberikan alasan kepada individu pekerja untuk percaya pada diri sendiri dan organisasi.

4.2.2 Efektivitas Penciptaan Pengetahuan

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCiptaan PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Individu dalam organisasi harus memiliki kompetensi melalui pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan aktivitas organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wibowo (2017:239) yang menjelaskan bahwa individu harus memiliki pengetahuan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap individu harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk mengubah perilaku kinerja individu. Ketika individu memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam aktivitas operasional organisasi maka akan berdampak pada pencapaian kinerja dan keberhasilan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Alipour et al (2011) bahwa untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, pemahaman manajer tentang penciptaan dan transfer pengetahuan sangat penting karena keberhasilan perusahaan dapat ditentukan oleh modal intelektual manajer.

Setiap individu harus memiliki kemampuan bagaimana mengembangkan pengetahuan dalam organisasi. Menurut Anggraeni et al (2017), penciptaan pengetahuan model dikembangkan berdasarkan transformasi pengetahuan diam-diam dan eksplisit dalam sebuah organisasi. Pengetahuan tacit sangat berakar dalam tindakan, ide, dan nilai individu, oleh karena itu sangat pribadi, sulit untuk merumuskan dan sulit untuk berkomunikasi dengan orang lain. Pengetahuan eksplisit dapat diungkapkan dalam kata-kata atau angka dan dibagikan dalam bentuk dokumen, manual, spesifikasi, atau data.

Penciptaan pengetahuan terdiri dari empat indikator yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, Internalisasi. Sosialisasi berkontribusi sebesar 0,77. Sosialisasi merupakan tahap pertama dalam mode konversi penciptaan pengetahuan. Menurut Alipour et al (2011) untuk menciptakan pengetahuan baru dalam organisasi dan memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dari luar. Organisasi pembelajaran berkembang dengan pengetahuan dan komunikasi berkualitas. Oleh karena itu, pengetahuan harus mudah diakses apakah diterima dari orang atau melalui teknologi informasi.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sedangkan menurut Hsiao (2017) bahwa berbagi pengalaman individu terutama mengambil langkah melalui interaksi tatap muka. Ini mewakili tahap sosialisasi. Menurut Nenonen (2005) bahwa sosialisasi merupakan proses mengubah pengetahuan tacit individu menjadi pengetahuan tacit kelompok. Selanjutnya, Peltoniemi & Poutanen (2017) mengemukakan bahwa sosialisasi merupakan proses perubahan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Proses ini mendukung kerja terkonsentrasi dan proses kerja terpandu oleh atmosfer, yang berorientasi tugas, dan fokusnya adalah pada kinerja yang nyata. Ruang pertemuan adalah contoh tempat struktural.

Eksternalisasi berkontribusi sebesar 0,76. Eksternalisasi merupakan tahap kedua dalam mode konversi penciptaan pengetahuan. Menurut Hsiao (2017) bahwa langkah eksternalisasi dalam penciptaan pengetahuan, merupakan ruang di mana pengetahuan diam-diam dibuat eksplisit dan dibagi melalui proses dialog dan kolaborasi antar individu.

Kombinasi berkontribusi sebesar 0,76. Kombinasi merupakan tahap ketiga dalam mode konversi penciptaan pengetahuan. Menurut Hsiao (2017) bahwa kombinasi dari pengetahuan eksplisit yang ada dan baru, karena pengetahuan eksplisit relatif diformalkan dan mudah ditransmisikan ke segmen besar populasi.

Internalisasi berkontribusi sebesar 0,67. Internalisasi merupakan tahap keempat dalam mode konversi penciptaan pengetahuan. Menurut Hsiao (2017), konteks untuk pembelajaran individu yang aktif dan berkelanjutan sesuai dengan langkah internalisasi. Kemudian Alipour et al (2011) menjelaskan bahwa internalisasi bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru dalam organisasi dan memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dari luar. Organisasi pembelajaran berkembang dengan pengetahuan dan komunikasi berkualitas. Oleh karena itu, pengetahuan harus mudah diakses, apakah diterima dari orang atau melalui teknologi informasi.

4.2.3 Tingkat Perilaku Inovatif

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Perilaku inovatif merupakan kemampuan dan karakter yang harus dimiliki bagi setiap individu dalam organisasi bisnis. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Dyer et al (2011:18) bahwa dalam dunia inovasi bisnis, hampir setiap orang memiliki suatu kapasitas untuk berpikir kreatif dan inovatif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ide-ide kreatif dan inovatif itu bukan hanya keahlian kognitif, akan tetapi juga bersumber dari keahlian berperilaku.

Perilaku Inovatif terdiri dari empat indikator yaitu *mengajukan pertanyaan, melakukan pengamatan, membangun jejaring, melakukan percobaan*.

Mengajukan pertanyaan berkontribusi sebesar 0,69. *Mengajukan pertanyaan* merupakan bagian penting dari perilaku inovatif pada tahap pertama. Menurut Dyer et al (2011:23) *mengajukan pertanyaan* berupa penyelidikan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang membangkitkan pemahaman baru atau pemahaman kreatif dalam organisasi.

Melakukan pengamatan berkontribusi sebesar 0,61. Menurut Dyer et al (2011:24), *melakukan pengamatan* merupakan bagian penting dari perilaku inovatif pada tahap kedua. *Melakukan pengamatan* yaitu mengamati lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk memperoleh dan ide-ide mengenai cara baru untuk melakukan sesuatu dalam organisasi, menyelesaikan masalah, dan membangkitkan ide bisnis yang baru.

Membangun jejaring berkontribusi sebesar 0,70. *Membangun jejaring* merupakan bagian penting dari perilaku inovatif pada tahap ketiga. Menurut Dyer et al (2011:24), membangun jejaring yaitu menemukan dan menguji ide-ide melalui berbagai jaringan individu yang berbeda latar belakang dan perspektif. Para inovator pada perspektif ini tidak hanya melakukan jejaring sosial, atau jejaring sumber daya, tetapi juga aktif mencari ide-ide baru dan berdiskusi dengan individu yang memiliki pandangan-pandangan baru tentang ide bisnis. Sedangkan menurut Hughes et al (2018) bahwa untuk individu, tingkat tingkat perilaku inovatif yang tinggi dalam tim meningkatkan kinerja pada tempat kerja

mereka karena memperoleh manfaat dari dinamika kolektif yang dibuat oleh anggota tim lain yang juga terlibat dalam perilaku inovatif.

Melakukan percobaan berkontribusi sebesar 0,64. *Melakukan percobaan* merupakan bagian penting dari perilaku inovatif pada tahap keempat. Menurut Dyer et al (2011:24), *melakukan percobaan* yaitu dengan mencoba pengalaman baru, mengemukakan ide-ide baru, dan mengujicobakan percobaan-percobaan baru.

4.2.4 Tingkat Kinerja Karyawan

Menurut Muda, Rafiki, dan Harahap (2014), kinerja karyawan yang baik mencerminkan kemampuan untuk berkontribusi melalui pekerjaan mereka yang mengarah pada pencapaian perilaku yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Stoffers, Van der Heijden, & Notelaers (2014) bahwa perusahaan berkinerja tinggi fokus pada pengembangan karyawan, memberi mereka peluang untuk bereksperimen dengan ide baru. Sedangkan menurut Yamoah dan Maiyo, (2013) kinerja sebagai pencapaian tugas yang diberikan oleh karyawan. Dia mengemukakan lebih lanjut bahwa standar yang ditentukan sebelumnya ditetapkan terhadap kinerja aktual yang diukur dan bahwa tanpa aturan pengukuran akan sulit untuk menilai kinerja.

Kinerja karyawan dilakukan melalui indikator yaitu bertahan dengan antusias untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri dengan sukses, memberikan saran yang membangun, mengikuti perintah, menunjukkan rasa hormat terhadap otoritas, sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi, mendukung terhadap tujuan pencapaian organisasi, loyal terhadap organisasi.

Bertahan dengan antusias untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri dengan sukses 0,71. Memberikan saran yang membangun 0,53. Mengikuti perintah, berkontribusi sebesar 0,50. Menunjukkan rasa hormat terhadap otoritas, berkontribusi sebesar 0,59. Sesuai dengan nilai dan kebijakan organisasi, berkontribusi sebesar 0,69. Mendukung terhadap tujuan pencapaian organisasi, berkontribusi sebesar 0,62. Loyal terhadap organisasi, berkontribusi sebesar 0,57.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Harrison dalam Amstrong (2009:32) bahwa terdapat empat pengaruh utama pada kinerja yaitu pada individu, grup, pimpinan atau manajer dan organisasi. Lebih lanjut Harrison dalam Amstrong (2009:32) menjelaskan bahwa empat pengaruh utama kinerja tersebut yaitu: (1) pada tingkat individu berupa kompetensi, motivasi, dukungan, dan insentif yang tepat agar dapat berfungsi secara efektif; (2) pada tingkat kelompok atau grup memiliki pengaruh positif atau negatif yang kuat pada sikap, perilaku, dan kinerja pembelajar; (3) pada tingkat pimpinan atau manajer memberikan dukungan berkelanjutan dan bertindak sebagai model peran, pelatih, dan stimulator yang terkait dengan kinerja; (4) pada tingkat organisasi, dapat menghasilkan hambatan untuk kinerja yang efektif jika tidak ada visi yang kuat dan koheren; struktur, budaya atau sistem kerja yang tidak efektif; kebijakan dan sistem hubungan karyawan yang tidak mendukung, atau kepemimpinan dan gaya manajemen yang tidak pantas.

4.2.5 Kepemimpinan Strategik dan Penciptaan Pengetahuan Berpengaruh Terhadap Perilaku Inovatif Baik Secara Simultan dan Parsial.

Pengujian hipotesis yang pertama adalah kepemimpinan strategik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) berpengaruh terhadap perilaku inovatif (PI). Hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan strategik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) terhadap perilaku inovatif (PI) masing-masing sebesar -0,266 dan 1,184. Kepemimpinan strategik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) secara bersama-sama mempengaruhi perilaku inovatif (PI) sebesar sebesar 85,8%. Sisanya sebesar 14,2% merupakan pengaruh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi perilaku inovatif selain kepemimpinan strategik dan penciptaan pengetahuan.

4.2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Perilaku Inovatif

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan strategik (KS) terhadap perilaku inovatif (PI) ditunjukkan dengan menganalisis nilai regresi (*regression weights analisis structural equation modeling*) dimana CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu untuk nilai CR > 1,978 dan untuk nilai P < 0,05. Pengaruh kepemimpinan strategik (KS) terhadap perilaku inovatif (PI) memiliki standardized estimate (regression weight) sebesar -0,266 dengan nilai CR -10,147 < 1,978 dan $P^{***} \leq 0.05$.

Berdasarkan hal di atas, pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif mendapatkan hasil negatif. Penyebab pengaruh negatif tersebut salah satunya karena pemimpin belum optimal dalam mengelola sumber daya organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Alalfy (2014) yang menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan strategik dalam pekerjaan membutuhkan pemikiran baru tentang bagaimana optimal menggunakan sumber daya.

Terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa peran pemimpin akan optimal terhadap perilaku inovatif jika dimediasi oleh variabel lainnya. Hal tersebut sesuai hasil penelitian Stoffers et al (2014) yang menjelaskan bahwa perilaku inovatif perlu dimediasi oleh variabel lain seperti *organizational citizenship behavior* agar membentuk perilaku kerja inovatif.

Secara praktik, walaupun kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif, dan perlu dimediasi oleh variabel lain agar membentuk perilaku kerja inovatif, secara keseluruhan peran pemimpin harus mampu mengatasi masalah dan mengantisipasi perubahan internal dan eksternal organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aslan et al (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki peran penting bagi organisasi dalam ketidakpastian lingkungan. Karena itu diduga bahwa organisasi yang akan bertahan adalah yang mengadaptasi perubahan organisasi dan untuk alasan itu pemimpin strategis harus membawa inovasi ke organisasi mereka.

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hasil penelitian Elenkov et al (2005) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan strategis dapat, dan harus, dilihat secara independen dan terpisah, karena masing-masing memiliki efek sendiri pada proses inovasi organisasi, dan masing-masing mungkin memiliki interaksi yang berbeda dengan variabel kontekstual.

Hasil penelitian Hughes et al (2018) menjelaskan bahwa hubungan pertukaran positif antara individu dan manajer mereka mendorong individu untuk menjadi sukarelawan kegiatan inovatif yang berjalan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika ada pemimpin terus menerus berinteraksi positif maka akan mendorong individu untuk inovatif.

4.2.5.2 Pengaruh Penciptaan Pengetahuan Terhadap Perilaku Inovatif

Hasil pengujian pengaruh penciptaan pengetahuan (PP) terhadap perilaku inovatif (PI) ditunjukkan dengan menganalisis nilai regresi (*regression weights analisis structural equation modeling*) di mana CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu untuk nilai CR > 1,978 dan untuk nilai P < 0,05. Pengaruh penciptaan pengetahuan (PP) terhadap perilaku inovatif (PI) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 1,184 dengan nilai CR 45,127 > 1,978 dan P 0,001 ≤ 0.05.

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh penciptaan pengetahuan terhadap perilaku inovatif mendapatkan hasil positif. Berdasarkan data tersebut, tinggi rendahnya perilaku inovatif dipengaruhi oleh penciptaan pengetahuan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Alipour et al (2011) yang menjelaskan bahwa membuat, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Lebih lanjut Alipour et al (2011) menjelaskan bahwa pengetahuan pertama kali dibuat oleh individu, setelah itu melalui proses itu diubah menjadi pengetahuan organisasi. Selain itu penciptaan dan transfer pengetahuan, seorang manajer harus merancang struktur, di mana anggota organisasi dapat berbagi informasi dan pengalaman mereka, meningkatkan dan menyintesis pengetahuan mereka, dan juga

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mengevaluasi ide-ide mereka. Struktur yang tepat dapat mendukung penyelesaian masalah, pemikiran kritis, dan inovasi yang sangat penting untuk penciptaan dan transfer pengetahuan.

Hasil penelitian Anggraeni et al (2017) mengungkapkan bahwa sistem penciptaan pengetahuan akan meningkatkan pembelajaran, meningkatkan akumulasi pengetahuan, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas setiap inovasi di perusahaan. Sistem penciptaan pengetahuan telah menjadi salah satu isu organisasi yang penting. Hal ini dianggap penting untuk meningkatkan inovasi, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas produk. Berdasarkan pendapat tersebut bahwa sistem dapat mendorong dan memfasilitasi pembelajaran dalam individu, melalui proses spiral penciptaan pengetahuan yang melibatkan konversi terus menerus dan dinamis antara pengetahuan tacit dan eksplisit di tingkat individu, kelompok, organisasi, dan interorganisasional. Hal penelitian tersebut menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan selain berdampak pada peningkatan perilaku inovatif individu, juga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Hsiao (2017) menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan sebagai proses spiral interaksi terkait dengan integrasi *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam inovasi. Hasil penelitian Solek-Borowska (2017) menjelaskan bahwa proses penciptaan pengetahuan merupakan aspek penting dari inisiatif manajemen pengetahuan perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang berubah yang bergantung pada inovasi untuk bersaing. Hasil penelitian Nguyen et al (2016) menyatakan bahwa aset pengetahuan berkontribusi untuk meningkatkan kapasitas inovatif dari suatu organisasi.

4.2.6 Kepemimpinan Stratejik dan Penciptaan Pengetahuan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif Baik Secara Secara Simultan maupun Parsial

Pengujian hipotesis yang kedua adalah kepemimpinan stratejik (KS) dan penciptaan pengetahuan (PP) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

karyawan (KK) melalui perilaku inovatif (PI). Hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya kepemimpinan stratejik (KS), Penciptaan pengetahuan (PP) dan perilaku inovatif (PI) terhadap kinerja karyawan (KK) masing-masing sebesar 1,078, - 2,401, dan 2,317. Kepemimpinan stratejik (KS) dan *knowledge creation* (PP) melalui perilaku inovatif (PI) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan (KK) sebesar 76,7% dan sisanya sebesar 23,3% merupakan pengaruh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui inovasi selain kepemimpinan stratejik dan penciptaan pengetahuan.

4.2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Stratejik Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan stratejik (KS) terhadap kinerja karyawan (KK) ditunjukkan dengan menganalisis nilai regresi (*regression weights analisis structural equation modeling*) di mana CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu untuk nilai CR > 1,978 dan untuk nilai P < 0,05. Pengaruh Kepemimpinan Stratejik (KS) terhadap kinerja karyawan (KK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 1,078 dengan nilai CR 47,067 > 1,978 dan P*** < 0,05 yang berarti kepemimpinan stratejik (KS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK).

Hasil pengolahan data tersebut didukung oleh penelitian Shahzadi et al (2014) yang menjelaskan bahwa jika pemimpin mendorong motivasi pegawai, maka hasil dari tindakan tersebut yaitu seperti produktivitas, kinerja dan ketekunan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin erat kaitanya dengan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Alalfy (2014) menyatakan bahwa pemimpin strategis berfungsi memberikan arah, memberdayakan individu untuk bertindak dengan kemandirian dan inisiatif. Pada perspektif arah organisasi, menurut Alalfy (2014) bahwa kepemimpinan strategis adalah bentuk kepemimpinan yang menggunakan

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEJIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

atribut pengaruh, motivasi dan komunikasi tetapi memiliki kemampuan untuk menetapkan arah jangka panjang organisasi sementara secara efektif membangun aspek operasional sehari-hari. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin strategik memberikan pengaruhnya dengan menetapkan arah, motivasi, dan komunikasi agar kinerja karyawan meningkat.

Hasil penelitian Aslan et al (2011) menjelaskan bahwa budaya strategi yang dilakukan pemimpin memiliki pengaruh terhadap inovasi dan kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya strategi yang dilakukan pemimpin dalam organisasi berdampak pada peningkatan kreativitas karyawan.

4.2.6.2 Pengaruh Penciptaan Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh penciptaan pengetahuan (PP) terhadap kinerja karyawan (KK) ditunjukkan dengan menganalisis nilai regresi (*regression weights analisis structural equation modeling*) dimana CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu untuk nilai CR > 1,978 dan untuk nilai P < 0,05. Pengaruh penciptaan pengetahuan (PP) terhadap kinerja karyawan (KK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar -2,401 dengan nilai CR $-46,169 < 1,978$ dan $P^{***} < 0,05$.

Berdasarkan hal di atas, pengaruh penciptaan pengetahuan (PP) terhadap kinerja karyawan (KK) mendapatkan hasil negatif. Penyebab pengaruh negatif tersebut salah satunya karena tingkat kemampuan dan pembelajaran individu yang berbeda-beda yang berdampak berbeda pula pada kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Anggraeni et al (2017) yang menjelaskan bahwa pengetahuan terkait dengan bagaimana pengetahuan dibuat dalam suatu organisasi, dan dipengaruhi oleh kemampuan dan proses belajar pada tingkat individu dan organisasi. Lebih lanjut Anggraeni et al (2017) menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan tidak dapat lagi dilihat sebagai proses apa adanya tetapi

sebagai suatu sistem dengan komponen yang dapat diatur untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Alipour et al (2011) menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti ekonomi global, serikat pekerja strategis, penggunaan investasi bersama dan akses ke pasar di seluruh dunia mengungkapkan bahwa transfer pengetahuan menjadi semakin signifikan dalam organisasi. Lebih lanjut Alipour et al (2011) menjelaskan bahwa teori berbasis pengetahuan, pengetahuan dan terutama aplikasi pengetahuan adalah faktor utama keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja organisasi (Alipour et al., 2011).

Hasil penelitian Brix (2017) mengungkapkan bahwa perusahaan dapat membuat pengetahuan secara internal melalui penelitian dan pengembangan melalui menghasilkan cara-cara baru dalam menangani situasi. Juga, perusahaan dapat memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal seperti memperkerjakan karyawan baru yang telah bekerja untuk pesaing atau dari jaringan industri yang memungkinkan perusahaan untuk berhubungan langsung dengan pengetahuan lanjutan dari perusahaan lain. Kemudian hasil penelitian Maier dan Schmidt (2015) menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan terhadap pembelajaran informal dan penanganan konten yang dihasilkan pengguna oleh individu yang diberdayakan dalam jaringan sosial mereka. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Solek-Borowska, (2017) dikemukakan bahwa penciptaan pengetahuan dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk menyediakan peluang jejaring sosial bagi karyawannya untuk mendukung koneksi yang lebih kuat.

4.2.6.3 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh perilaku inovatif (PI) terhadap kinerja karyawan (KK) ditunjukkan dengan menganalisis nilai regresi (*regression weights analysis structural equation modeling*) dengan CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu untuk nilai $CR > 1,978$ dan untuk nilai $P < 0,05$. Pengaruh perilaku inovatif (PI) terhadap kinerja karyawan (KK)

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 2,317 dengan nilai CR 57,249 > 1,978 dan $P^{***} < 0,05$ yang berarti perilaku inovatif (PI) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (KK).

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil positif dan signifikan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Messmann dan Mulder (2015) yang menjelaskan bahwa inovasi adalah komponen vital dalam kehidupan kerja, yang dapat memfasilitasi kinerja dan hasil kerja di semua tingkat organisasi. Selain itu, hasil penelitian yang diungkapkan oleh Hughes et al (2018) bahwa perilaku inovatif mempengaruhi kinerja yang dirasakan pada tingkat individu dan tim, kontribusi baru yang penting bagi pemahaman kita tentang kewirausahaan, dan inovasi di dalam perusahaan.

4.3 Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan strategik berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa terbentuknya perilaku inovatif dalam diri karyawan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan strategik. Pengaruh negatif tersebut menunjukkan bahwa belum optimalnya pemimpin dalam mengelola sumber daya dalam organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Alalfy (2014) yang menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan strategik dalam pekerjaan membutuhkan pemikiran baru tentang bagaimana pemberdayaan sumber daya secara optimal.

Selain faktor belum optimalnya pemberdayaan sumber daya, dalam penerapan perilaku inovatif, pemimpin juga dihadapkan pada adanya resistensi dari karyawan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Nödl (2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan bisa mendapat perlawanan dari karyawan. Sumber perlawanan tersebut seperti keinginan untuk menjaga hal-hal sebagaimana adanya atau takut bahwa implementasi dapat mempengaruhi orang dengan cara yang negatif.

Pada perspektif resistensi ini, hasil penelitian Carmeli (2010) menjelaskan bahwa inovasi di tempat kerja merupakan proses yang kompleks yang sering

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memerlukan kesulitan, hambatan dan frustrasi. Kesulitan dan hambatan tersebut dalam bentuk perlawanan terkait upaya dan tindakan mereka. Pimpinan cenderung menjaga stabilitas lingkungan kerja internal menuju perubahan yang dilakukan secara bertahap dalam proses inovasi.

Untuk membentuk perilaku inovatif, diperlukan variabel lain yang dilakukan oleh pemimpin secara terstruktur dan sistematis melalui berbagai program pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Palladan et al. (2016) bahwa kemampuan IT adalah variabel multidimensi yang merupakan variabel mediasi kuat yang dilakukan pimpinan terhadap perilaku inovatif. Pernyataan itu diperkuat hasil penelitian Sajna Jaleel, Alie Molly Verghis (2015) bahwa Teknologi informasi memfasilitasi praktik pengelolaan pengetahuan dengan menyebarkan pengetahuan dan membuat pengetahuan yang dapat dikodifikasi yang dapat dicerna. Kemampuan IT ini bisa dikembangkan oleh pemimpin dalam organisasi.

Penciptaan pengetahuan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa terbentuknya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh penciptaan pengetahuan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Armstrong (2017:76) bahwa terdapat perilaku yang mempunyai konsekuensi negatif dan menurunkan kinerja karyawan dalam bentuk menghalangi perubahan, mengalahkan visi, dan merintangi pencapaian tujuan dan sasaran. Lebih lanjut Armstrong (2017:77) menjelaskan bahwa tekanan eksternal tersebut merupakan hasil dari frustrasi, ketidakpastian, kecemasan, tantangan, dan kurangnya kekuasaan dan kontrol. Hasil penelitian Tobing (2007) lainnya menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan tidak efektif disebabkan tidak adanya kemauan dan kemampuan untuk mengembangkannya.

Pada perspektif lain bahwa tahapan dari penciptaan pengetahuan masih berada pada proses, sedangkan *output* dari kinerja karyawan berupa capaian belum dapat diwujudkan, dengan demikian untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan variabel mediasi untuk mengoptimalkan penciptaan pengetahuan dalam membangun kinerja karyawan. Variabel mediasi tersebut dalam penguasaan teknologi informasi. Sejalan dengan pendapat Dermol (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kuat dari penciptaan pengetahuan terhadap kinerja melalui faktor perolehan informasi, penafsiran informasi, pengetahuan dan perilaku perubahan.

Pada perspektif teknologi informasi Dessler (2011:43) menjelaskan bahwa terdapat beberapa aplikasi teknologi yang dapat mendukung kinerja karyawan yaitu penyedia layanan aplikasi, portal web, internet dan perangkat lunak pemantauan jaringan, tanda tangan elektronik, penyajian dan pembayaran tagihan elektronik dan gudang data serta program analitis terkomputerisasi.

Penciptaan pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa terbentuknya perilaku inovatif dalam diri karyawan dipengaruhi oleh penciptaan pengetahuan. Kepemimpinan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui tingkat perilaku inovatif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terbentuknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan strategik. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bernardin dan Russel (2013:6) menguraikan berbagai faktor penentu kinerja meliputi: (1) sistem aplikasi yang berkualitas tinggi dari organisasi yang memiliki posisi strategis; (2) pengembangan penilaian manajemen kinerja yang profesional sesuai dengan kompetensi dan capaian kinerja secara formal; (3) pengembangan model seleksi, pelatihan, pengembangan, promosi, dan kompensasi disesuaikan dengan tantangan eksternal dan kinerja perusahaan; dan (4) peran dari pekerjaan manajerial yang diberikan sangat tinggi untuk mendorong kinerja kerja yang sangat tinggi.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian Yuniarsih (2017: 9) bahwa kinerja unggul dipengaruhi secara kuat oleh faktor personal dan lingkungan. Faktor personal yang berpengaruh terhadap kinerja unggul yaitu terdiri dari disiplin, kepuasan kerja, *employee engagement*, motivasi, komitmen organisasional dan kompetensi. Sedangkan faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja unggul terdiri dari kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, *work life balance*, pola komunikasi dan budaya organisasi.

Menurut Amstrong (2009:32) terdapat dua faktor yang dapat membentuk kinerja yaitu: (1) faktor sistem sebagai faktor individu terdiri dari input, proses dan *output* yg didalamnya terdapat pengetahuan, keterampilan individu, dan *perform*

Yana Setiawan, 2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK

DAN PENCIPTAAN PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU INOVATIF SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Persepsional pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

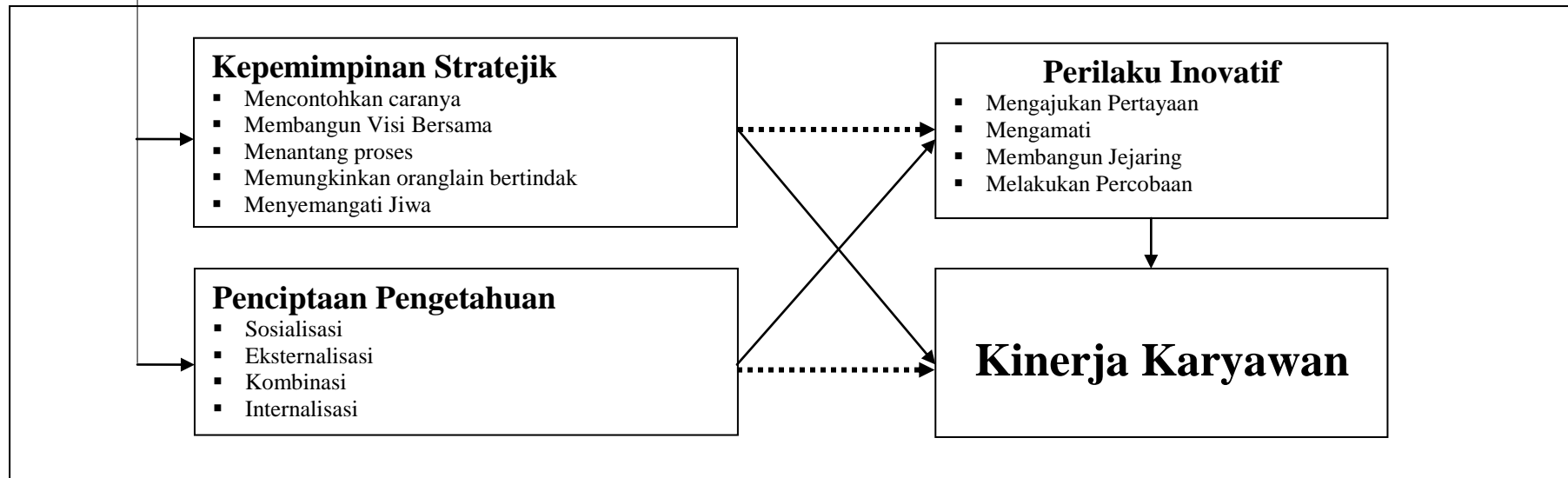
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

jobs; dan (2) faktor kontekstual yaitu budaya organisasi, iklim hubungan karyawan, pemimpin, struktur, ukuran perusahaan, teknologi dan praktik kerja dan lingkungan eksternal.

Pada perspektif perkembangan industri 4.0, inovasi teknologi dan inovasi manajemen sangat berpengaruh. Hal tersebut sejalan pendapat Zhou, et al (2015). Menjelaskan bahwa inovasi, termasuk inovasi teknologi, inovasi pengetahuan, dan inovasi manajemen berpengaruh pada perkembangan industri 4.0. Selain itu hasil penelitian Pricewaterhouse Coopers Tahun 2016 yang berjudul *Industry 4.0: Building the digital enterprise* menjelaskan bahwa tantangan terbesar para pemimpin industri, selain teknologi adalah aspek manusia, seperti kualifikasi digital karyawan yang perlu menggulirkan proses dan layanan digital. Berdasarkan hal tersebut, inovasi teknologi, inovasi manajemen, kualifikasi digital karyawan berpengaruh terhadap kinerja, keberlanjutan dan daya saing perusahaan di era industri 4.0.

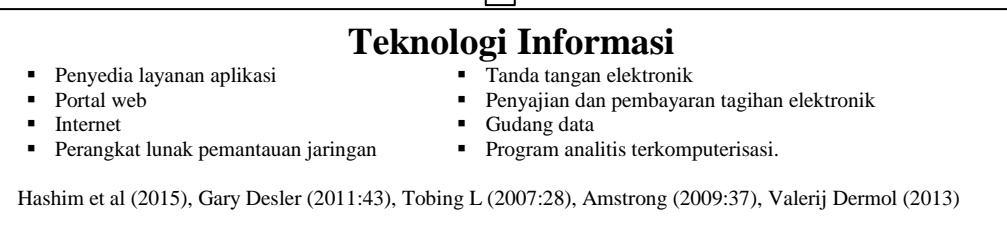
Berdasarkan hasil temuan penelitian di atas, maka model kinerja yang dibentuk oleh kepemimpinan strategik, penciptaan pengetahuan, dan perilaku inovatif karyawan yang ditawarkan peneliti kepada perusahaan PTPN VIII dapat divisualisasikan dalam gambar berikut.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia



Keterangan :

- Pengaruh Positif
- - - → Pengaruh Negatif
- ⇨ Temuan Penelitian



180

Gambar 4.44 Hasil Temuan Penelitian:
Model Hipotetik Pengembangan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Perilaku Inovatif

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu